اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إعداد

بندر بن أحمد الصويلح

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

تموز، 2009

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان **(اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة)** وأجيزت بتاريخ 2009/7/15.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي	- رئيسا	....
أستاذ - إدارة عامة		
الدكتور ربحي محمد الحسن	- عضوا	....
أستاذ مشارك - إدارة عامة		
الأستاذ الدكتور فريد نصيرات	- عضوا	....
أستاذ - إدارة خدمات صحية		
الأستاذ الدكتور سليمان اللوزي	- عضوا	....
أستاذ - إدارة عامة		

جامعة العلوم التطبيقية

الإهـــــــــداء

إلى ذات العطاء الذي لا ينضب،
والحب الذي لا ينتهي...
إلى نبع الصفاء ودفق الذكريات والحنين،
إلى أعز الناس... وأغلى الأحبة... إلى أمي الحبيبة.
إلى الجبين الذي غسلته حبات العرق
إلى والدي رحمه الله
إلى زوجتي العزيزة.
إلى أبنائي الأحباء
إلى إخوتي الكرام، وعائلتي العزيزة.
وإلى كل من جعل الضاد نبراس علمه وبحر كنوزه،
إلى كل طالب علم...
أُهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحث

شكر وتقديـــــــــــر

الحمد لله حمد الشاكرين الذي وفقني لإنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، فإنه لا يسعني بعد أن انتهيت من إعداد هذه الرسالة بفضل الله تعالى ورعايته إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور موسى اللوزي الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه الرسالة، ومنحني الكثير من وقته ولم يبخل علي بتقديم المعرفة وغمرني بخلقه وكرمه طيلة فترة إعداد هذه الرسالة وكان له الفضل الكبير بعد الله- تعالى- في تطويرها وإخراجها إلى حيز الوجود، وأسال الله أن يجزيه عني خير الجزاء وأن يمتعه بوافر الصحة والعافية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور ربحي الحسن والدكتور فريد نصيرات والدكتور سليمان اللوزي الذين شرفوني بقبولهم مناقشة الرسالة مع ضيق الوقت لديهم. وأشكر جميع الزملاء والأصدقاء والأقارب الذين شرفوني بحضور هذه المناقشة ووقفوا إلى جانبي وقدموا يد العون والمساعدة طيلة فترة إعدادها، فإلى هؤلاء جميعاً التحية والتقدير وجزاهم الله عن العلم وأهل العلم خير الجزاء.

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إعداد

بندر بن أحمد الصويلح

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

الملخص

استهدفت الدراسة قياس اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مستوى تطبيق الخطوط الجوية العربية السعودية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بعناصرها؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، الخبرة)؟
٣. ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية؟

وقد تكونت عينة الدراسة من (381) عاملاً في الخطوط الجوية العربية السعودية ، ولأغراض الدراسة طور الباحث واستخدم استبانة مكونة من (37) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- بلغت الدرجة الكلية لاتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (2.99) وتعد متوسطة حسب المعيار الذي اعتمده الباحث.
- كانت درجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوسطة في كل من مجالات التزام الإدارة العليا وبمتوسط حسابي (3.18)، والتحسين المستمر وبمتوسط حسابي (3.17)، والاهتمام بجمهور الخدمة

وبمتوسط حسابي (3.15)، وتشكيل فرق العمل وبمتوسط حسابي (3.11)، وتدريب العاملين على إدارة الجودة وبمتوسط حسابي (2.88).

- كانت درجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة منخفضة في كل من مجالات الحوافز وبمتوسط حسابي (2.57)، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبمتوسط حسابي (2.54).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، الموقع الوظيفي، العمر) على اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وأوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة بالتركيز على العاملين وتفعيل دورهم وذلك عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات. ومراعاة مبدأ التحفيز والمكافآت المناسبة واعتماد استراتيجية إدارية عادلة لمكافأة العاملين مادياً ومعنوياً.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمـــــــة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة وأحد الإفرازات المهمة لتطور الفكر الإداري ونتاجاً طبيعياً للتغيرات المصاحبة لهذا العصر، وقد تمثل أهمها في التدفق الشامل لظاهرة العالمية وهيمنة المنافسة ونشأة التكتلات الاقتصادية وسيطرة تكنولوجيا المعلومات على مختلف مجالات الحياة. وذلك باعتبار الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية تسعى لتحقيق التميز والاستجابة لرغبات وتوقعات العميل وتحسين وتطوير نوعية الخدمات المقدمة له، والمساعدة في مواجهه التحديات الجديدة التي تواجه المنظمات، وكسب رضا الجمهور.

إن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء، وتحقيق جودة السلع المقدمة لهم، والتكيف السريع والمرن مع التغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، ومعرفة توقعات العملاء مستقبلاً. لذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة من خلال تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، وتحقيق رضا العميل، وتحقيق ميزة تنافسية، وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين العاملين، وتغيير سلوكيات العاملين تجاه مفهوم الجود ة (اللوزي، 1999).

وينعكس تطبيق إدارة الجودة الشاملة ايجاباً على العاملين في المنظمة، فتساعدهم على توظيف خبراتهم وقدراتهم في برامج الجودة، وتنمية مهاراتهم من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المنظمة، وتوفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين ، وإعطا ئهم الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم . ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبني اساليب جديدة لإدارة العمل، وان تقوم الإدارة العليا بتدريب العاملين على تطبيق برامج الجودة، وكيفية معالجة المشكلات التي تواجههم اثناء تطبيق الجودة، من خلال معرفة احتياجات العملاء، وما يمكن توظيفه من موارد المنظمة نحو تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء (هيجان، 1994).

وإيماناً من المملكة العربية السعودية بأهمية منهج إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير المؤسسات والمنظمات؛ فقد دعمت الدولة توجه المنظمات نحو تطبيق هذا المنهج، وصدرت الموافقة السامية لتأسيس جائزة وطنية تسمى جائزة الملك عبد العزيز للجودة تحت إشراف الهيئة العربية للمواصفات والمقاييس والتي عملت على تطوير آلية لمنح الجائزة لتكون مماثلة للجوائز العالمية (أبو بكر والزومان، 2007).وتأسيسا على ذلك فإن هذه الدراسة تسعى

إلى معرفة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة للعمل على رفع فاعليتها في ممارسة أدوارها ومسؤولياتها الجديدة في إدارة عمليات التنمية بالمملكة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تناولت هذه الدراسة بالتحديد معرفة اتجاهات العاملين في الخطوط العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وسوف تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما مستوى تطبيق الخطوط الجوية العربية السعودية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بعناصرها؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، الخبرة)؟
٣. ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- إن معرفة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يسهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف في تطبيق برامج الجودة.
- تسهم هذه الدراسة في الكشف عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية، وتقديم الحلول المناسبة لحلها.
- إن ما تقدمة هذه الدراسة من نتائج وتوصيات تعكس مدى نجاح الخطوط الجوية العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وينبثق من هذا الهدف الأساس مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

- تقديم إطار نظري يتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها، ونماذجها، وأساليب تطبيقها.
- التعرف إلى اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- بيان مدى اختلاف اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (الخبرة، الموقع الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي).
- التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية.

التعريفات الإجرائية:

دعم الإدارة العليا: اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة، وضرورة إدراك الإدارة العليا والعاملين بها لفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة (اللوزي، 1999: 236)، وتقاس بالأسئلة (1-6) في استبانة الدراسة.

التحسين المستمر: وجود خطط للتحسينات المستمرة في المنظمة، لتقليل الخطاء والعيوب، وتحسين مؤشرات الانتاجية، والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة (الطعامنة، 2001: 93)، وتقاس بالأسئلة (7-11) في استبانة الدراسة.

الاهتمام بجمهور الخدمة: التركيز على تلبية احتياجات عملاء الخطوط الجوية العربية السعودية ورغباتهم واحتياجات، وما يطمحون إليه (الطائي وآل علي والموسوي، 2003: 48)، وتقاس بالأسئلة (12-16) في استبانة الدراسة.

تدريب العاملين على إدارة الجودة: تمكين العاملين من تطبيق مفاهيم الجودة بفعالية، واكسابهم مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمة (الطراونة، 2002: 37)، وتقاس بالأسئلة (17-20) في استبانة الدراسة.

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: تفاعل العاملين عقلياً ووجدانياً مع فرق الجودة في الخطوط الجوية العربية السعودية (اللوزي، 1999: 238)، وتقاس بالأسئلة (21-25) في استبانة الدراسة.

تشكيل فرق العمل: تشكيل فرق العمل المتكونة من افراد تتوفر لديهم المهارات والقدرات التي من شأنها تحديد مشاكل العمل، ومعالجتها بهدف تحسين نوعية الخدمة، وتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وذلك لخدمة المستهلك (اللوزي، 2003: 156)، وتقاس بالأسئلة (26–30) في استبانة الدراسة.

مكافأة العاملين: تعزيز الثقة لديهم، ودفعهم للعمل نحو تحقيق الجودة العالية في الخدمات المقدمة للمستفيدين (اللوزي، 2003: 156)، وتقاس بالأسئلة (31–35) في استبانة الدراسة.

محددات الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين بالخطوط العربية السعودية في مدينة الرياض، بسبب التكلفة، والوقت الذي يحتاجه الباحث لتطبيق هذه الدراسة على مناطق المملكة التي تتوزع فيها مؤسسة الخطوط الجوية، وتم تطبيق هذه الدراسة خلال عام 2009م.

الدراسات السابقة:

تم إجراء مسح للدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى تطبيق الجودة الشاملة، وقد تمحور اهتمام هذه الدراسة بدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مبادئ الجودة، وقد تباينت هذه الدراسات في التركيز على مختلف المبادئ، إلا أنها اشتركت في دراسات المبادئ المشتركة في تطبيق الجودة والتي شكلت أهمية بالنسبة لها، كالتحسين المستمر، ودعم الإدارة العليا، وفرق العمل، ومشاركة العاملين.

كما اهتمت بعض الدراسات في تحليل العوامل المؤثرة في تطبيق الجودة الشاملة، وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، من اجل التعرف على أماكن نجاح تطبيق الجودة أكثر من غيرها وفقاً لهذه العوامل. واخيراً اهتمت دراسات أخرى في بيان اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة الشاملة، لاسيما بعد الانتهاء من تطبيق الجودة في بعض المنظمات، وأصبح العاملين يمارسون الجودة بشكل مباشر ويومي. وفيما يلي عرضاً لعناصر الجودة الشاملة التي تتناولها الدراسة الحالية كما يراها الباحثون الذين تناولوا موضوع الدراسة بالبحث:

١. التزام الإدارة العليا بدعم الجودة

هدفت دراسة (طعامنة، 2001) إلى معرفة مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في وزارة الصحة بالأردن، فقد توصلت إلى أن هناك مستوى متوسطاً من الوعي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (اللوزي، 2003) التي أشارت

إلى أن مستوى الوعي والتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية متوسط، في حين توصلت دراسة (الناظر، 2004) التي هدفت إلى بيان مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الأجهزة الحكومية، إلى وجود الدعم غير المحدود والمبني على قناعة الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السالم والمري، 2005) التي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة بدولة قطر، إلى أن الإدارة العليا التزمت بدرجة عالية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما توافق أيضاً نتيجة دراسة (السالم والعلاونة، 2006) التي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق عناصر الجودة وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، حيث أشارت إلى أن التزام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة يتم بدرجة عالية. هذا وتوصلت دراسة (الخشالي، 2006) التي هدفت إلى تحليل لمستويات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بنك العربي وبنك الإسكان إلى وجود علاقة ايجابية لدعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. أما نتيجة (أبو دولة والنيادي، 2000) التي هدفت للتعرف على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، والتي جاءت عكس نتائج الدراسات السابقة، حيث توصلت إلى أن دعم الإدارة العليا حظيت بممارسة أقل مما هو متوقع، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو فارة، 2006) التي هدفت إلى تحليل وقياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وبينت نتائجها عدم وجود دعم جوهري للجودة من الإدارة العليا في هذه الجامعات.

٢. التحسين المستمر

اهتمت العديد من الدراسات بيان أهمية التحسين المستمر في تطبيق الجودة الشاملة، فقد بينت دراسة (أبو دولة، النيادي، 2000) اهتمام منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية بفلسفة التحسين المستمر واعتبارها جزء مهم من إدارة الجودة الشاملة. وهذا ما دعمته دراسة (الخشالي، 2006) التي بينت أن هناك اتساعاً في مدى إدراك الإدارة والعاملين لضرورة الاهتمام بالتحسين وباستمرار، واتفقت مع ما توصلت إليه دراسة (Douglas, Judge, 2001) والتي هدفت إلى تعريف العلاقة بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لتؤكد أهمية تطبيق الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج درجة عالية من العلاقة بين التحسين المستمر لدى أفراد عينة الدراسة ومستوى الأداء الوظيفي. أما دراسة (أبو فارة، 2006) فقد توصلت إلى نتائج مختلفة مع الدراسات السابقة فقد بينت أن الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية لا تركز على التحسين المستمر.

٣. الاهتمام بجمهور الخدمة:

اهتمت دراسة (الطراونة، 2002) التي هدفت إلى معرفة واقع الجودة في شركات الصناعات الدوائية بالأردن، فقد توصلت إلى أن الاهتمام بجمهور الخدمة كان متوسط، وهذا ما بينته دراسة (طعامنة، 2001) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة متوسط، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (اللوزي، 2003) التي بينت أن هناك مستوى متوسط نحو الاهتمام بجمهور الخدمة، واحتل المرتبة الأولى من حيث إجابات العاملين مقارنة بعناصر إدارة الجودة الأخرى.

وأما دراسة (أبو دولة والنيادي، 2000) فقد توصلت إن منظمات الخدمة في دولة الإمارات تقوم بالتركيز على الزبون بدرجة عالية، كما إن هذه المنظمات تدرك وتعي معنى تحقيق رضا العميل. وهذا ما يتوافق مع نتيجة دراسة (السالم والمري، 2005) التي توصلت إلى أن الشركات الصغيرة تهتم بزبائنها بدرجة عالية جداً، وتعتبره هدفاً استراتيجياً يؤثر في بقائها بشكل مباشر في السوق. وبينت دراسة (الطراونة والبلبيسي، 2002) التي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، أن هذه المصارف تتبنى مفهوم التركيز على العميل. واخيراً فقد توصلت دراسة (أبو فارة، 2006) إلى نتيجة مختلفة عما توصلت إليه الدراسات السابقة، فقد بينت أن الجامعات الفلسطينية لا تركز على المستفيد.

٤. تدريب العاملين:

لقد شكل التدريب اهتمام الباحثين ففي دراسة أجراها (طعامنة، 2001) توصلت إلى أن مستوى ممارسة وتطبيق تدريب العاملين في وزارة الصحة متوسط، وتتوافق مع نتيجة دراسة (الطراونة، 2002) التي توصلت إلى أن تطبيق الشركات الدوائية لتدريب العاملين متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (اللوزي، 2003) التي بينت أن مستوى تدريب المدراء والعاملين على إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية متوسط نسبياً، وهذا ما توصلت دراسة (السالم والمري، 2005) التي بينت أن التدريب مطبق بدرجة متوسطة، كما كان اقل عناصر الجودة تطبيقاً من قبل الشركات، وهذا ما توصلت إليه دراسة (السالم والعلاونة، 2006).

هذا وتوصلت دراسة (Karia & Asaari, 2006) التي هدفت إلى بيان اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على اتجاهات الموظفين، أن: للتدريب والتعليم اثر ايجابي على الرضا

الوظيفي، والالتزام التنظيمي. واتفقت مع ما توصلت إليه دراسة (Douglas, Judge, 2001) والتي هدفت إلى تعرف العلاقة بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لتؤكد أهمية تطبيق الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج درجة عالية من العلاقة بين التدريب لدى أفراد عينة الدراسة ومستوى الأداء الوظيفي. وجاءت نتائج دراسة (Marler, Liang & Dulebohn, 2006) والتي هدفت إلى تدعيم المعرفة بتكنولوجيا المعلومات لدى العاملين في الوظائف المختلفة من خلال تدريبهم تكنولوجياً واستعدادهم لتوظيفها في العمل الإداري، لتعزز نتائج الدراسات الأخرى حيث أظهرت اهتمام عال من قبل الموظفين بالتدريب كمدخل للتطوير الإداري المبني على الجودة الشاملة.

٥. مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات:

لقد توصلت دراسة (طعامنة، 2001) إلى أن تطبيق عنصر مشاركة العاملين يتم بصورة متوسطة، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (الطراونة، 2001) التي بينت أن الشركات تطبق بعد مشاركة العاملين بنسبة متوسطة، وهذا ما بينته دراسة (Coyle-Shapiro, 2002) التي أشارت إلى أن بمقدور العاملين المشاركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتطوير عملية إعدادهم وتكييفهم مع برامج الجودة، وأن عدالة مشاركة العاملين في برامج الجودة تسهم في تحقيق مستوى الربحية المتوقعة جراء نجاح برامج الجودة في تحقيق غاياتها، وكشفت دراسة (اللوزي، 2003) إلى أن مستوى الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات متوسطة، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (السالم والمري، 2005) التي أشارت إلى أن عنصر مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة مطبق بدرجة متوسطة، وتوافقت كذلك مع نتيجة دراسة (السالم والعلاونة، 2006) التي بينت أن تطبيق عنصر المشاركة وتفويض الصلاحيات يتم بدرجة متوسطة. أما دراسة (أبو فارة، 2006) فقد توصلت إلى نتيجة مختلفة عن الدراسات السابقة تتمثل في عدم اهتمام الجامعات الفلسطينية بالتركيز على العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

واختلفت مع دراسة كل من (Daniel & Soon, 2008) فقد هدفت إلى فحص أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قسم البحث والتطوير على جودة الأداء في المؤسسات الكورية الجنوبية، وتم الاعتماد على المعايير الستة المتضمنة في (Malcolm Baldrige National Quality Award). وأشارت النتائج إلى وجود أثر ايجابي بين تطبيق الجودة الشاملة في الأداء بالإضافة لوجود مؤشرات عالية على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات .

٦. تشكيل فرق العمل:

قد بينت دراسة الدوسري (2001) التي هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور بدولة البحرين، أن اتجاهات العاملين نحو بناء فريق العمل في تطبيق الجودة الشاملة ايجابية. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة النوايسة (2004) التي بينت أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال (فرق العمل) في جامعة مؤتة كبيرة. واتفقت مع أيضا مع نتيجة دراسة كل من (Boon; Arumugam & Hwa, 2005) التي هدفت إلى بيان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تتصف بالمرونة على التنبؤ باتجاهات العاملين نحوها في احد المؤسسات الماليزية، حيث بينت أن أسلوب فرق العمل هو السائد في إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي تتصف بالمرونة، واتفقت مع ما توصلت إليه دراسة(Karia & Asaari, 2006) التي بينت أن فرق العمل تعمل على تحسين الرضا الوظيفي والمهني والالتزام التنظيمي،كما توافقت مع دراسة (Schermerhorn, 1996) فيرى أن على مديري المؤسسات تبني المبادرة وتشجيعها وتوضيح وبيان المهمة للفريق ومشاركتهم في المعلومات، والمحافظة على استمرارية الفريق وحمايته من المؤثرات الخارجية. وهذا ما توصل إليه أيضا (Dyer, 1999) في دراسته عن مدى اعتقاد المديرين بأهمية بناء فرق العمل في منظماتهم إلى أن هناك اعتقاداً عالياً بأهمية فرق العمل، وأنه يحظى بأهمية عالية في أولويات الإدارة العليا.

أما دراسة (طعامنة، 2001) فقد بينت أن مستوى تطبيق بناء الفرق في وزارة الصحة تم بصورة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (اللوزي، 2003) التي بينت أن مستوى تشكيل الفرق في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية متوسط نسبياً. وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (السالم والمري، 2006) إلى ضعف اهتمام الإدارة بتشكيل فرق العمل لتنفيذ المهام اليومية.

٧. مكافأة العاملين:

لقد أشارت نتائج دراسة (طعامنة، 2001) إلى أن تطبيق عنصر مكافأة العاملين في إدارة الجودة الشاملة تم بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (اللوزي، 2003) التي بينت أن مستوى تطبيق مكافأة العاملين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية متوسط نسبياً، وتوافق أيضا مع نتيجة دراسة (السالم والعلاونة، 2006) التي بينت ان شركات صناعة البرمجيات في الأردن تطبق نظام الحوافز والمكافآت بدرجة متوسطة.

علاقة عناصر الجودة الشاملة ببعض المتغيرات الديموغرافية:

يتأثر القائمين على برامج الجودة بصفاتهم الشخصية، لذا سعت بعض الدراسات لبيان أثر هذه المتغيرات، فقد أشارت نتائج دراسة (طعامنة، 2001) إلى عدم وجود فروق في تطبيق الجودة الشاملة تعزي لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (اللوزي، 2003) التي أشارت إلى أن متغيرات الجنس والعمر والمستوى الوظيفي لم يكن لها الأثر على آراء العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أما دراسة الدوسري (2001) التي بينت وجود فروق إحصائية في اتجاهات العاملين نحو لمفهوم الجودة الشاملة تعزى لاختلاف كل من مدة خدمتهم والمؤهل العلمي، والعمر، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة النوايسة (2004) التي أشارت إلى وجود فروق إحصائية في تقديرات الإداريين لمدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما اتفقت أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (السالم والعلاونة، 2006) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص التنظيمية للشركات ومستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، وان مستوى التطبيق لصالح الشركات الأكبر من حيث عدد الموظفين ورأس المال ووجود قسم خاص بالجودة، باستثناء العمر فقد كان يميل في مستوى تطبيقه للشركات الأقل عمراً. وأظهرت دراسة (الخشالي، 2006) عدم وجود فروق إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، باستثناء مبدأ التحسين المستمر فقد كانت هناك فروق تعزى للجنس، وعدم وجود فروق إحصائية في البنك العربي وبنك الإسكان نحو مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى للعمر. ووجود فروق إحصائية في اتجاهات العاملين فيه نحو تطبيق ثلاثة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي: التحسين المستمر، ودعم الإدارة العليا، والتركيز على الزبائن في البنك العربي تعزى لمدة الخدمة، وأما بالنسبة لبنك الإسكان فقد اتضح بأن هناك فروقاً إحصائية في اتجاهات العاملين فيه نحو تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمدة الخدمة.

ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

بعد ما تناول الباحث ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية من نتائج والتي تمكن الباحث من الاطلاع عليها، والتي تناولت عناصر إدارة الجودة الشاملة، فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بما يلي:

- أنها دراسة ستطبق على الخطوط الجوية العربية السعودية.
- أنها تتناول سبعة عناصر من عناصر الجودة الشاملة.
- أنها ستكشف اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- محاولة هذه الدراسة الكشف عن اختلاف اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة الشاملة باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

بهدف زيادة فهم موضوع الدراسة الحالية وبناء الإطار المعرفي لها فإنه من الأهمية استعراض الجوانب العلمية والعملية لإدارة الجودة الشاملة. لذلك تضمن هذا الفصل مبحثين رئيسيين هما:

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

ويتناول عرضاً للجوانب النظرية لإدارة الجودة الشاملة من حيث نشأته، ومفهومه، ومبادئه، وتقنياته وأدواته، ورواده.

المبحث الثاني: الخطوط الجوية العربية السعودية

ويتناول عرضاً للجوانب النظرية المتعلقة بالخطوط الجوية العربية السعودية من حيث النشأة والتطورات التي أصابتها والإنجازات والمكتسبات.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

نشأتها وتطورها

إن فكرة الجودة كفكرة مستقلة موجودة منذ زمن بعيد، ومنذ أقدم الحضارات، ففي الحضارة البابلية القديمة في بلاد ما بين النهرين إبان حكم حمورابي المشهور بشريعته أو كما تسمى مسلته التي تضمنت (282) مادة، ضمت بينها مواد تهتم بالتجارة، حيث ألزم فيها التجار الذين يقدمون بضاعة غير جيدة أو ناقصة القيمة بإصلاح العيب، وقد أشارت المادة رقم (229) منها إلى (إذا كان بنّاء قد بنى بيتاً لرجل ولم يحسن عمله، بحيث أنهار البيت الذي بناه، وتسبب في موت صاحب البيت فسوق يقتل ذلك البناء) وهذا يعني تحمل مسؤولية الجودة كاملة (بدح، 2003). كما أكد الفراعنة المصريون على الجودة في بناء وصبغ جدران معابدهم والناظر في الأهرامات المبنية من زمنهم وحتى الآن يرى فيها غاية الاهتمام بالجودة في البناء والتصميم (الشرقاوي، 2002). وفي عصر الإغريق طلب أبو أقراط من طلبته أن يقسموا يميناً على أن يقدموا إلى مرضاهم أفضل ما يمكن أن يقدموه من خدمة ورعاية صحية، ومن هذه البدايات استمدت المفاهيم والمعايير الحالية التي تحكم نشاطات إدارة الجودة وتطبيقاتها (بن سعيد، 1997).

وأما في الحضارة الإسلامية فيلاحظ أن هناك الكثير من الآيات الكريمة تبين لنا أن الإسلام قد أرسى الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوي متماسك، وأن الإسلام قد اهتم بالجودة من خلال ترسيخ مجموعة من المبادئ، وقد ذكر منها (النووي، 1991؛ الشيخ، 2000).

١ -مبدأ رفع قيمة العمل والإخلاص فيه وإتقان فقد اهتم الإسلام بالعمل، ودعا إ ليه، وإلى الإخلاص في إتقانه، وأن الله تعالى سيرى الأعمال ورسوله والمؤمنون أيضاً. قال تعال: { وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون } (سورة التوبة، 105) وقال تعالى أيضاً: { من عمل مصالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة، ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون } (سورة النحل، 97).

٢ -مبدأ الرقابة على العمل. وهي قضية في غاية الأهمية في الجودة الشاملة، حيث أن الرقابة تبدأ من الفرد وتنتهي بالمسؤول ولكنها في الإسلام تبدأ بالفرد والمسؤول وتنتهي بالله سبحانه وتعالى رقيباً على كل الأعمال صغيرها وكبيرا. قال تعالى: { وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون } (سورة التوبة، 105).

٣ -مبدأ المكافأة والتحفيز على إتقان الأعمال والعقوبة على سوء العمل. ذلك أن الإنسان في نظر الإسلام يملك قوى عديدة ومؤثرة ودافعة للعمل، ولكي يتم تحريك هذه القوى في الاتجاه المطلوب، وتفعيل دورها بما يحقق الأهداف، فإن الأمر يحتاج إلى الحوافز والمكافآت التي تستجيب لها هذه الأنواع الثلاثة من الدوافع بقدر مناسب، وإلا اختل نظام الحوافز وفقد توازه، وهذه القوى المشار إليها هي: القوى المادية، والمعنوية، والروحية (شهاب، 2005).

وقال تعالى في هذا السياق : { وأن ليس للإنسان إلا ما سعى* وأن سعيه سوف يرى* ثم يجزاه الجزاء الأوفى } (سورة النجم، 39-41) أي ستكون مكافأته على عمله وافية وكافية، وقال تعالى أيضاً: { وأما من آمن وعمل صالحاً فله جزاء الحسنى } (سورة الكهف، 88) وقال تعالى: { هل جزاء الإحسان إلا الإحسان } (سورة الرحمن، 6). وقال تعالى: {ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون } (سورة النمل، 97).

وأكد بن سعيد (1997) أيضاً أن في الحضارة الإسلامية الكثير من الشواهد والآيات والأحاديث التي تدل على الاهتمام بالجودة والإتقان للعمل. ويمكن توضيح اهتمام الحضارة الإسلامية بذلك من خلال تركيزها على المبادئ الرئيسة التالية: مبدأ الشورى، وحرية الإنسان، ومبدأ المساواة وتحقيق العدالة، والتعاون والتكافل بين أفراد المجتمع، ومبدأ احترام العلم والعمل، ومبدأ شمولية التوجهات الإسلامية العقدية لكل جوانب الحياة.

مفهوم الجودة:

الجودة : لغة أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء ، أما الجودة اصطلاحاً فهي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية qualities ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه. واهتم المسلمون بالجودة في أعمالهم أيما اهتمام، ويتضح ذلك في ظهور علم التجويد وهو العلم الخاص بكيفية قراءة القرآن الكريم على أصوله المضبوطة وقواعده الصحيحة بما يكفل صيانة القرآن الكريم من اللحن والتحريف، وتمثل مقدمة ابن خلدون معلماً بارزاً في فنون الجودة والإجادة في العلوم والصنائع حيث أوضح فيها الكثير من مظاهر الجودة وعناصرها وأسبابها، حيث يرى أن للجودة معاييرها التي بها تتحقق وعلى قدر التفاوت في تحقيق هذه المعايير على قدر التفاوت في الجودة (محمد، 2008).

وفي الفكر الإداري المعاصر يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة نسبياً وهو يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة الأخذ بها من أجل تحقيق نتاج يتمتع بسمعة تنافسية عالية ، وبذلك غدت الجودة هدفاً تسعى إلى تحقيق المؤسسات المختلفة في ظل الأعداد الكبيرة منها وفي ظل غزارة الإنتاج وتنوعه وتزايد الحاجة إليه .وجاء في قاموس أكسفورد الأمريكي بأن الجودة هي :

درجة أو مستوى التميز أو التفوق وذكرت الجودة في قاموس وبستر Webster على أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما. كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من الخدمة أو المنتج (السامرائي،2007) ويعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي أثارات وما زالت تثير الجدل بين الكتاب والممارسين، وهنا تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الكتاب المهتمين بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد لمعنى الجودة وأبعادها المختلفة. فيعرف هارولد جيلمور Gilmore الجودة بأنها " درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته " . ويفرها روس جونسون Ross Johnson بأنها " القدرة على تحقيق ومقابلة رغبات وتوقعات المستهلك " كما عرفها جوزيف جوران Joseph M. Juran بأنها تعني " الملاءمة للاستخدام أو للاستعمال.

ويرى روبرت بروث Robert A. Broth أنها تعني " تحقيق تجاوز توقعات العملاء ، بسعر يشعر العملاء بحصولهم على قيمة مناسبة (مقتبس في حجازى، 2002)

ولقد أخذ هذا المصطلح معانٍ عديدة منها : التعرف على تبنته الجمعية الأمريكية لضبط الجودة وكذلك يشاركها الرأي نفسه معهد المقاييس القومي الأمريكي الذي عرفـــا الجودة بأنها مجموعة الخصائص والصفات الخاصة بالمنتوج أو الخدمة التي تؤثر قابليتها على إرضاء الزبون المحددة والواضحة والضمنية وتشير الحاجات الضمنية إلى رضا الزبون. أما معهد

الجودة الفيدرالي الأمريكي فيعرف الجودة بأنها: أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء إلا أن هذه التعاريف لم تمنع الآخرين من إعطاء معاني أخرى، إذ يعتقد آخرون بأن تعريفات الجودة تقع في عدة أصناف. فقد يكون البعض منها معتمدة على المستخدم ، وهي تقترح بأن الجودة تمكن في عيون المشاهد. وغالباً ما يحبذ مسؤولو التسويق هذا المعنى ، أما الزبائن فإن الجودة تعني لهم الجودة الأعلى والأداء الأفضل والخصائص الأجمل والتحسينات الأخرى ، وبالنسبة لمديري الإنتاج فالجودة عندهم تعني الالتزام بالمقاييس والإنتاج والتصنيع الجيد من أول مرة.

هذا وقد عرف مركز التجارة الدولي International Trade Center الجودة من خلال التركيز على أربعة نقاط هي:

١ -التركيز على السلعة المنتجة .

٢ -التركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة .

٣ -التركيز على الزبون أو المستفيد .

٤ -التأكيد على القيمة المضافة على وفق سعر السلعة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون أو المستهلك (مقتبس في السامرائي، 2007).

والجودة حسب رأي فشر Fisher الوارد في (المحياوي، 2006) تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعة من منظور المنظمة أو من منظور الزبون (Fisher, 1996, 5) ، كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار، وقد وصف كوان Kwan مفهوم الجودة هي خمسة اتجاهات هي :-

١ -الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات الأخرى

٢ -الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال .

٣ -الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف

٤ -الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في الســـوق.

٥ -الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر

وأكد (Bicheno, 2002) أن جرافن ساهم في مفهوم الجودة كاستراتيجيه وعرفها ضمن ثمانية أبعاد تعمل على زيادة جودة السلعة أو الخدمة لدى المستهلك وهذه الصفات والأبعاد هي:

١. الأداء Performance ويعني الجوانب التشغيلية للمنتج.
٢. الميزات Features ويعني الخيارات الإضافية.
٣. الثبات Reliability ويعني المدة المحددة التي يكون فيها الأداء المناسب متوقعاً.
٤. التطابق Conformance ويعني قدرة المنتج على الامتثال للمقاييس الدولية في الاختبار.
٥. الديمومة Durability ويعني تحديد فترة عمر المنتج.
٦. القابلية للاستخدام Serviceability ويعني مدى وإمكانية استخدام المنتج.
٧. الجمال Beauty ويتعلق بجاذبية وجمال المنتج.
٨. صورة الجودة المحسوسة Perceived Quality وتعني سمعة المنتج لدى الجمهور.

- وهذا يعني أن المنتج الجيد يتمتع بهذه الصفات مجتمعة، وكلما كانت الصفات في أحسن مستوى لها زادت جودة المنتج، وكلما تناقصت الصفات وتناقص مستواها، تناقص مستوى الجودة في المنتج.

ومن خلال التعاريف السابقة للجودة يمكن تعريفها بأنها: عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم .ويمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا ، ترتبط الأولى بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها ، وترتبط الثالثة بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج ، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء .

وقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة عبر التاريخ حتى وصل إلى ما وصل إليه الآن بعد مرور الفكر الإداري بمراحل كثيرة ونظريات عديدة. وقد جاء هذا التطور نتيجة جهود متواصلة من العلماء والمختصين، في علم الإدارة وغيره من العلوم الأخرى.

ويرى درة (1994) أن النظريات الإدارية التي جاءت إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث نتاجاً لجهود علمائها يمكن ترتيبها كما يلي:

١. النظرية الإدارية الكلاسيكية، وتتكون هذه النظرية من الاتجاهات التالية:
   أ - الإدارة العلمية.
   ب- العملية الإدارية.

ج- مبادئ التنظيم.

د – البيروقراطية.

٢. النظرية الإدارية النيوكلاسيكية، وتتكون هذه النظرية من الاتجاهات التالية:

أ – العلاقات الإنسانية.

ب- الحاجات الإنسانية.

ج – نظرية X ونظرية Y.

٣. النظريات الإدارية الحديثة، وتتكون هذه النظريات من الاتجاهات التالية:

أ – السلوك التنظيمي.

ب- النمط الاجتماعي.

ج- بحوث العمليات.

د – نظريات النظم.

ه – النظريات الموقفية.

و – نظرية Z.

وجاءت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بعد كل النظريات السابقة وتداخلت مع نظرية (Z) اليابانية التي عاصرت المناداة بتبني مفهوم دوائر الجودة أو ما أطلق عليه أحياناً بدوائر رقابة الجودة (Quality Control Circles) وكان الهدف منها هو تحسين موقع العمل وجودته، من خلال اجتماع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة، لمناقشة ذلك، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة، ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة، وقد بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان عام 1962، وبحلول عام 1980 زاد عدد دوائر الجودة إلى كثر من مائة ألف دائرة تمارس عملها في الشركات اليابانية ثم انتقلت فكرة دوائر الجودة إلى أمريكا في السبعينات، ولنجاحها في اليابان انتشرت دوائر الجودة إلى أمريكا في الصناعة الأمريكية، وصاحبها توقعات كبيرة من الجميع بالنجاح الفوري، وشاعت بشكل ليس له مثيل، ورغم نجاحها وتأثيرها الإيجابي على الصناعة اليابانية، وانتشارها ذائع الصيت في الصناعة الأمريكية إلا أنها لم تستمر في نجاحها في أمريكا كاليابان بل نجحت جزئياً وهامشاً، وأحياناً كان تأثيرها سلبياً على الجودة (وليامز، 2003).

ومنذ هذه المراحل السابقة في النظريات الإدارية والعمل جار لتحسين العمليات الإنتاجية في المؤسسات والشركات، بحيث تستطيع الوصول إلى أفضل ظروفها، خاصة فيما يتعلق بالمنتجات. وكانت المؤسسات العسكرية وصناعاتها صاحبة السبق، حيث ظهر ذلك خلال

محاولات المهندسين والعلماء الأمريكيين لتحسين نوعية الصناعات العسكرية لتحقيق التفوق العسكري من خلال كفاءة السلاح المستخدم في الحروب.

وجاءت بعد ذلك الجهود اليابانية لتحسين الجودة من خلال أسلوب الرقابة الإحصائية للصناعة اليابانية وذلك بمساعدة العالم الأمريكي ديمنج (Deming) الذي عمل معلماً لتقنيات الرقابة النوعية في وزارة الدفاع الأمريكية (القحطاني، 1999) أنظر الجدول (1)

جدول (1)

أبرز الأحداث في تطور حركات الجودة الشاملة

السنة	الأحداث
1991	نادى تايلور (Taylor) بدراسة الزمن والحركة في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية" والذي كان مؤشراً لولادة مفاهيم جديدة في الكفاءة.
1931	عرض شيوارت (Shewhart) فكرة السيطرة على الجودة إحصائياً من خلال كتابة (الرقابة الاحصائية على الجودة في المنتجات الصناعية).
1941	عمل ديمنج (Deming) كمعلم لتقنيات الرقابة النوعية أثناء عمله في دائرة الحرب الأمريكية.
1950	بدأ ديمنج (Deming) بتعلم مفاهيم الجودة في اليابان.
1951	نشر جوران (Juran) كتباً عن رقابة الجودة.
1970	قدم كروسبي (Crosby) فكرة العيوب الصفرية (Zero Defect).
1980	بدأ الإعلام الأمريكي يتحدث عن التطور التكنولوجي.
1981	بدأت الشركات الصناعية الشهيرة الكبرى تفكر بأفكار ديمنج (Deming)، حيث دعته لإلقاء محاضرات، وندوات، وذلك من أجل التحدث للإدارة العليا.
1982	نشر ديمنج (Deming) كتباً عن: الجودة، الإنتاجية، الوضع التنافسي.
1987	تبنى الكونغرس الأمريكي جائزة للجودة وهي جائزة الجودة لمالكوم بالدريج (Malcom Baldridge).
السنة	**الأحداث**
1988	وزير الدفاع يصدر تعليماته لوزارة الدفاع الأمريكية من أجل تبني مفهوم الجودة الشاملة.
1989	فلوريدا للطاقة والكهرباء وهي أول شركة أمريكية تربح جائزة ديمنج (Deming).
1993	مدخل الجودة الشاملة أصبح يدرس بشكل واسع في المعاهد والجامعات الأمريكية.

المصدر: القحطاني (1999) " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي الرياض " مجلة الإدارة العامة، العدد (78).

وتشير دنكان (Duncan, 2004) أنه بات واضحاً في الخمسة والأربعين عاماً الماضية أن الفضل لجوران (Juran) الذي وصف الجودة باللياقة المعدة للاستخدام. وديمنغ (Deming) الذي يستشهد في أول فقرة للإدارة العليا بعبارة يجب أن ترضى حاجات العملاء. وكروسبي (Crosby) الذي في جودته المطلقة عرف الجودة فقال أنها عبارة عن " التوافق مع متطلبات العملاء. وتعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة نتاج جهود الكثيرين من العلماء والمفكرين الذين توصلوا من خلال دراستهم لمبادئ الفكر الإداري ونظرياته المتعددة، حيث أصبحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة النتاج الطبيعي لكل النظريات ولمدارس السابقة في الإدارة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من أن العلماء لم يتفقوا على مفهوم موحد لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الكثيرين منهم وضعوا لها تعاريف منطلقين من خصائصها، وسماتها، فلقد أكد ويب (Webb, 2002) أربعة تعريفات سائدة للجودة الشاملة وذلك حسب التمييز والقيمة والتوافق مع المواصفات وبلوغ أو تجاوز توقعات العملاء. بحيث لا يمكن تطبيق كل واحدة بالتساوي على جميع المنتجات أو الخدمات في جميع الصناعات. ويرى ويب (Webb, 2002) أن تعريف الجودة الشاملة حسب التمييز له جذوره في اليونانية القديمة مثل: امتياز أو فضيلة، التي تختلف باختلاف السياق، فخصائص السيارات الممتازة ليست كخواص الوجبات الممتازة. على الرغم من أن كروسبي أشار إلى أن الافتراض الأول الخاطئ هو أن الجودة هي الخير والرفاهية واللمعان وهذا التعريف ربما يكون الأسهل لإدارة المنظمات للتعبير، وتوفر أكثر للأسس الموضوعية لتحفيز والتزام الموظفين.

إن الجودة المعرفة بالقيمة هي ناقصة التعريف، وتبدو بأنها استندت إلى مجموعة من السمات بما فيها الراحة ومدى التوفر والأسعار، فضلاً عن التفوق. ومن وجهة نظر المنظرين فإن التباين في مستويات الجودة والأسعار أو القيمة تعتبر مهمة في قرارات المستهلكين، ويبدو من هذه العبارة التمييز بين الجودة والأسعار والجمع بين هذه المقاييس المتباينة للبناء والقيمة. فالقيمة ينظر لها من قبل البعض على أنها جزء فرعي من الجودة، في حين أن البعض الآخر

يرى أن الجودة جزء فرعي من القيمة. والصحيح أن الجودة يمكن أن تكون جزءاً من القيمة ولكن القيمة ليست مرادفاً للجودة.

ويشير ويب (Webb, 2002) إلى أن أسهل تعريف للجودة هو التوافق مع المواصفات، وهو يقوم أساساً على ضرورة قيام نوع من الاتساق التي رافقت تقنيات الإنتاج الوفير، وعلى الجانب الآخر فإن التوافق مع المواصفات لا يكفي لتكيف المنظمة مع الجودة والتنبؤ بمتطلبات العملاء المتغيرة، أو التشجيع على الابتكار وتقدير العمال. أما التعريف الرابع للجودة والأكثر قبولاً من قبل منظري إدارة الجودة الشاملة والممارسين لها فهو مقابلة أو تجاوز توقعات العملاء، فالقيمة المركزية لتصميم وتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة تتجلى على أفضل وجه من خلال حقيقة أن رضا العملاء بالإضافة إلى التحسن المستمر والعمل الجماعي يعتبر على نطاق واسع أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

ويشير (Ljangstrom & Klefsjo) الوارد في هيل (Hill, 2008, 8) أنه وفقاً لمعيار الأيزو 8402 الدولي فإن إدارة الجودة الشاملة هي " النهج الذي تتبعه إدارة المنظمة وتركز على الجودة على أساس مشاركة جميع أعضائها والذي يهدف إلى النجاح على المدى الطويل من خلال رضا العملاء وتحقيق الفائدة لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع". كما ويرى أبو نبعة وفوزية (1998) أن إدارة الجودة الشاملة " هي نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تسعدهم في اتخاذ القرارات، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء الزبون في الحاضر والمستقبل وذلك ضمن كلفة تنافسية معقولة ".

ويرى هيس (Hess, 2006) أن إدارة الجودة الشاملة كمفهوم موحد، وفلسفة إدارية حديثة تعتبر مكونة من مفاهيم ثلاثة وهي: الإدارة، الجودة، الشاملة. أما بالنسبة للإدارة فهي في هذه الفلسفة التزام بتحقيق الجودة والتحسين المستمر، وكذلك ضرورة وضع الأهداف والقيم الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة أو المدرسة، إضافة إلى العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية لها وفق مبادئ القيادة الإدارية لفلسفة الجودة الشاملة.

وأما بالنسبة للجودة الشاملة فلا بد من التوجه نحو حاجات الزبائن ضمن التحسين الدائم والمستمر، وكذلك تدريب العاملين وتطوير قدراتهم نحو التميز والإبداع في أداء الأعمال وصولاً لجودة المنتج أو الخدمة. وأما بالنسبة لكونها شاملة فإن هذا يعني العمل بروح الفريق ومشاركة العاملين جميعاً في الالتزام وتحمل المسؤولية تجاه الجودة، بحيث يشمل التحسين جميع المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة. راجع الجدول (2).

جدول (2)

مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

الرقم	إدارة	الجودة	الشاملة
1	الحاجة إلى التزام الإدارة العليا بالجودة	التوجه نحو الزبائن	الحاجة إلى روح الفريق ومشاركة الموظفين والإدارة معاً
2	وضع الأهداف والقيم للمنظمة	التحسين المستمر	مسؤولية الجودة مناطة بجميع الأفراد
3	القيادة التشاركية	التدريب والتطوير	اشتراك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة في المنظمة.
4	العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية	الاهتمام بالأفراد وتشجيعهم على الإبداع	تطبيق نظرية النظم (الشمول) في تحقيق سياسة الجودة.

المصدر: المدهون (1999، 43) أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية.

وأشار (الدرادكة، 2001) إلى أنه يمكن تحديد الأفكار الرئيسة التالية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

١. التميز: وذلك من خلال السعي الدؤوب لتحقيق رغبات الزبون والمحاولة المستمرة للتميز في هذا الاتجاه.
٢. التركيز الدائم على الجودة: بمعناها الواسع والشامل في العمليات المنفذة والخدمات المقدمة، وذلك من خلال تحسين الأداء على كل المستويات وبالتالي النظر للجودة من كل الزوايا والأبعاد.
٣. التحسين المستمر: وذلك من خلال استمرار تلقي التغذية الراجعة من العاملين والمستفيدين والتحسين الدائم والمستمر، بحيث يبقى التحسين لا سقف له. والمشاركة الجماعية للعاملين مع الإدارة.
٤. التفويض الواسع للسلطة والمشاركة في تحمل المسؤولية وذلك من أجل القيام بالأعمال كما يجب، والمحاسبة على الأخطاء والهدر في الجهد والمال والوقت.
٥. ضرورة وجود رؤية مشتركة معروفة لكل العاملين والمديرين بحيث تمثل توجها واضحاً للمؤسسة يضمن معرفة الخطوات ومراحلها بيسر وسهولة.

٦. وجود قيادة فعالة: بحيث تدعم التغيير وتقوده، وتصنع الدافعية، وتركز على تحقيق الأهداف وفق نظام تواصل فعال، وفي ظل مناخ تنظيمي داعم وإيجابي للعمل.

٧. تغيير نظرة الأفراد في العمل من التركيز على النجاح الفردي إلى التركيز على النجاح المؤسسي.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى توفير خدمة ذات جودة عالية للمستهلكين والتي من شأنها أن تزيد من نسبة الإنتاجية وتخفض التكاليف. إن تقوية الوضع التنافسي في الأسواق لا يتم دون وجود سلع ذات جودة عالية وبأسعار أقل، ذلك أن هذه السلسلة من الأحداث ستسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها المتمثلة بالأرباح والنمو وستضمن الأمان الوظيفي للعاملين مما يوفر بيئة عمل مناسبة لهم (Besterfield & Others, 2004).

من هنا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تنبع من الخصائص التي تتسم بها، والتي في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها، حيث تتحقق هذه الأهداف وفق معايير المجتمع (المستفيدين). وأشار حمود (2007) أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات المختلفة في تطوير أبعادها. وأورد عليمات (2008) أن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى:

- خفض التكلفة من أجل رفع الطلب وزيادة الربحية وتحقيق عائد مرتفع.
- تقديم الخدمة بصورة تلبي حاجات المستفيدين وتؤدي إلى إرضاءه.
- وضع المعايير لقياس الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.
- الحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الآيزو 9000
- رفع مستوى الثقة والمعنويات للعاملين وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- وأشار بن سعيد (1997) إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الآتي: تشجيع الإدارة على تقويم جودة الإنتاج وكميته. والاستخدام السليم للموارد المالية، وزيادة الثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المنظمة، تقليل الأخطاء وانخفاض تكرار العمل وتقليل الوقت والجهد الضائع، تقديم أفضل خدمة للعميل تتناسب مع متطلباته وتوقعاته، وإشراك الموظف في صنع القرار المتعلق بالعمل.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ويرى الباحث أنه بالرغم من تعدد الإسهامات العلمية في إطار التأصيل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومع تعدد الاتجاهات بشأن مبادئ إدارة الجودة فإن هناك اتفاقاً على عدد من المبادئ الأساسية التي يجب تبنيها والأخذ بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الخدمات العامة تتمثل هذه الأسس في:

1-المشاركة الكاملة والتمكين:

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على تغيير تسمية المشاركة Participation لتصبح Employees Involvement دمج العاملين ، ذلك لأن المصطلح الثاني أكثر عمقاً في معناه ، وأكثر دلالة على أهمية المشاركة ، فسياسة الدمج تعني إشراك جميع العاملين في كل شيء في اتخاذ القرارات ، وحل المشاكل ، وعمليات التحسين .الخ وذلك وفق منطق ومنهجية الإدارة بالأهداف Management By Objectives. بأن السمة الرئيسية التي تتصف بها منهجية إدارة الجودة الشاملة هي التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق ، فبناءً عليه يمكن القول بأن شعار المنظمة التي تطبق هذه المنهجية هو تبني سياسة " دمج العاملين " التي تؤكد على إشراكهم في كل شيء(عقيلي،2009).

وهذا ما تؤكده دنكان (Duncan, 2004) حيث ترى أن المشاركة الكاملة تعني الجهود التي تستغل مواهب جميع العاملين في المنظمة بغية الحصول على ميزة تنافسية في السوق، حيث يجب تمكين الموظفين وعلى جميع المستويات لتحسين وتطوير إنتاجهم المستقبلي بطرق وهياكل جديدة ومرنة لحل المشاكل إرضاء الزبائن والموردين ليصبحوا مع مرور الوقت شركاء لصالح المنظمة.

2-التدريب المكثف لجميع أفراد المنظمة:

حيث تعمل المنظمة على إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتطبيق أدوات الجودة بفعالية، وتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجا ت وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال وأداء الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة (العنزي، 2005). وبالنظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات الإفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل ، فالتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة والمصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك يتفوق الأفراد في أداء وظائفهم ، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف (العزاوي، 2005)

3-التزام الإدارة العليا بالجودة:

تعنى الإدارة العليا بالقيام بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل مع دعم وتشجيع الإدارة العليا لإجراء التغييرات المقترحة (العنزي، 2005) وإن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو التزام واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق. وقد ذكر أوكلاند (Oakland, 2000) عشرة مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة وهي: التزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر، وتبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية، وتدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد، وعدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده، واتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتنمية وتطوير الخبراء في المنظمة، وتجنب بعض الممارسات الخاطئة مثل تحديد الأهداف عشوائياً، وتفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل، وتبني طرق حديثة للإشراف والتدريب، ووجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة.

4-التركيز على العملاء:

وذلك بالسعي بشكل مستمر ودؤوب على تحقيق رضاء العاملين في الداخل، الموظفين أو الإدارات، أو في الخارج (المستفيدين من الخدمات والمنتجات)، وذلك من خلال تقديم الخدمات والمنتجات بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها لكسب ولائهم وتحقيق النجاح والقدرة على المنافسة ، مع العمل على التحسين المستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري (العنزي، 2005). وأكدت دنكان (Duncan, 2004) على أهمية التركيز على العملاء كعنصر دعم لمبادئ الجودة الشاملة، فترى أن لكل منظمة عميل وأن متطلبات واحتياجات وتوقعات هذا العميل يجب الوفاء بها في كل مرة إذا كانت المنظمة ككل تسير على تلبية احتياجات العميل الخارجي، وهذا المفهوم يتطلب جمع وتحليل دقيق لمتطلبات العملاء وعندما تكون هذه المتطلبات مفهومة وواضحة فإن الوفاء بها ضرورياً

5- تحفيز العاملين ومكافأتهم:

أي دفعهم لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة والتغلب على مقاومة التغيير لديهم وإثارة القدرة الإبداعية لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها (العنزي، 2005) و للعلماء في بيان معناها آراء عديدة منها فالحوافز: هي مجموعة العوامل

التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائها وأعمالهم على نحو أكبر وأفضـــل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. أما العلاقة بين الحوافز والدوافع فقد عبر عنها الدكتور منصور فهمي بقوله (فمن المعروف به أن ثمة علاقة راسخة بين المفهومين، وأن الحوافز ترتبط بالدوافع ارتباطاً وثيقاً ذلك أنه أساس لتحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات عمله).

6- التحسين المستمر للعمليات:

إن مفهوم التحسين المستمر للعمليات مبني على فرضية أن العمل هو نتيجة لسلسلة من الخطوات والأنشطة التي تؤدي إلى الإنتاج. وإن الاهتمام المستمر بكل خطوة من هذه الخطوات في عمليات الإنتاج تعتبر ضرورية وذلك للحد من التباين في عمليات الإنتاج وتحسين موثوقية هذه العمليات، سيما وأن الهدف الأول من أهداف التحسين المستمر هو التقدم والتي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها دنكان (Duncan, 2004).

إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب إلى عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل جميع العاملين في الشركة وبدون توقف وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه. وقد استخدم اليابانيون مصطلح كايزن Kaizen لوصف عملية التحسين ويستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم التلف الصفري Zero Defect لوصف تلك العملية.(علوان، 2005) ويعني ذلك جودة الرغبة والقدرة لدى المنظمة على التطور التدريجي والابتكاري والجوهري لكافة العمليات والمنتجات والخدمات التي تتوالى تقديمها ، أي أنها عملية تطوير يقود إلى تطوير آخر بصفة مستمرة .

7- فــرق العمـــل:

توقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال بناء فرق العمل وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستتر ومتجدد ضمن مجموعات عمل أو حلقات جودة وغيرها. واخذ رأي العاملين في جميع المجالات مثل تصميم الوظيفة وإعادة توزيع الأدوار وأنظمة تقييم الأداء والأجور والحوافز والترقية وغيرها. (علوان، 2005) ومن أجل تحقيق التحسين المستمر في طرق أداء العمليات أو الأنشطة المتعددة يمكن الاستعانة بروح الفريق المتكامل في إطار عمل جماعي تعاوني يشمل كافة الأفراد داخل القسم أو الإدارة الواحدة وداخل المنظمة ككل لتحقيق الفاعلية المستهدفة في الأداء واتخاذ القرارات الجماعية المعبرة عن

رؤية كافة الأطراف مما يحقق التعاون الاختياري في إنجاز الأعمال والتنسيق بين مختلف الأفراد من ناحية وبين مختلف الأقسام والإدارات من ناحية أخرى (عبد العظيم، 2006).

تقنيات إدارة الجودة الشاملة وأدواتها:

تختص إدارة الجودة الشاملة بعدد من التقنيات والأدوات التي يجب استخدامها كطرق في تحسين أداء المؤسسات وتطويرها. وفيما يتعلق بالتقنيات فقد أورد (ويليامز، 2003) ست تقنيات لإدارة الجودة الشاملة جرى تطبيقها ونجاحها في تحسين وتطوير الكثير من المؤسسات وهذه التقنيات هي:

1- تفويض السلطة: ويعني هذا إتاحة الفرصة من المدير للموظف للقيام ببعض المهام التي هي من مهام مدير ومسؤولياته، ويتضمن ذلك نقل السلطة والمسؤولية من المدير إلى الموظف التابع له.

2- مشاركة الموظف وارتباطه: وتعتبر هذه التقنية أساسية، إذ أن مجموع الجهود لدى الموظفين تشكل طاقة كبرى في مؤسسة، فمشاركته في صناعة القرار تعتبر أساسية في تبني القرارات وحسن تنفيذها.

3- تشجيع الإبداع والابتكار: إن عملية تشجيع ابتكارات الموظفين وإبداعهم الدائم في العمل هو محدد رئيس في تطوير المؤسسة وتقدمها، إذ لا يتم التطوير والتحديث إلا برعاية الإبداع والابتكار ودعمه من الإدارة.

4- الإدارة عن طريق تسجيل النتائج: تعتمد إدارة الجودة الشاملة كثيراً على تسجيل نتائج الأداء عبر مراحل متقاربة، ويشير التسجيل إلى مدى اقتراب العمل من المواصفات، وإلى الأخطاء أيضاً، إذ يعتبر التقييم المستمر والإيجابي من صفات المدير الفعال.

5- بناء الفريق: تعتبر عملية بناء الفريق في إدارة الجودة الشاملة عملية أساسية، وهامة، وحيوية، حيث أن هذا الفريق سيتحمل أعباء كبيرة تجاه تنفيذ برنامج الجودة في المؤسسة. ويراعى في بناء الفريق تنوع التخصصات، والخبرات، ومهارات العمل التشاركي الفريقي، وامتلاك مهارات التواصل الفعال مع الآخرين.

6- التطوير المستمر لمهارات المدير والموظفين: إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يعني حاجة إدارة المؤسسة وموظفيها إلى التطوير الدائم لمهاراتهم وكفاياتهم، في معظم المجالات، وخاصة تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وأساليب الإدارة الحديثة، والمستجدات والتجارب العالمية والمحلية.

أدوات الجودة الشاملـــــــة:

تساعد أدوات إدارة الجودة الشاملة في التعرف وتحليل وتقسيم البيانات النوعية والكمية، كما وتساعد في التعرف على الإجراءات والأفكار والإحصائيات وعلاقات السبب والنتيجة وقضايا أخرى للمنظمة، ويتم فحص كل منها من أجل تنمية الفعالية والكفاءة وإجراءات الجودة والسلع وبيئة العمل بالتوافق مع معايير ISO9000. وبناءً على شركة أمريكا للجودة 2003 فإن عدد أدوات إدارة الجودة الشاملة يقارب المائة أداة وعلى أشكال مختلفة مثل العصف الذهني، ومجموعات التركيز، والأشكال والمخططات وأدوات تحليل أخرى والتي تعمل على تسهيل المعلومات الصعبة مثل: التعرف على الجمهور المستهدف، وتقييم احتياجات المستهلك، وتحليل الأسواق، والتحليل المالي ، وبنية الأعمال وتحليل المنافسة وبناء النماذج والتحليل اللوجستي، وواجبات طاقم العمل وتحليل تدفق العمل (Payne, 2004).

وتستخدم إدارة الجودة الشاملة عدداً من الأدوات كوسائل للتحفيز، وتوثيق حجم العمل، ومدى التزامه بمعايير الجودة الموضوعة، وكذلك قياس التقدم في الإنجاز. وقد ذكر أدوات شاع استخدامها في الشركات والمؤسسات نظام إدارة الجودة الشاملة وهذه الأدوات جزء لا يتجزأ من العمل الإداري، كما أنها طرق لجمع المعلومات وعرضها بما يناسب العمل، من خلال أساليب واضحة يسهل فهمها، كالرسوم البيانية، والأشكال التعبيرية عن مدى التغير والتقدم والتطور في المنتج والأدوات التالية تعد من أشهر أدوات إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي، ومن المهم الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التعامل مع الأدوات بترابط لفهم الصورة الكاملة للقضية المراد تحليلها. وفيما يلي استعراض لأهم الأدوات الشائعة الاستخدام في الجودة الشاملة ومنها:

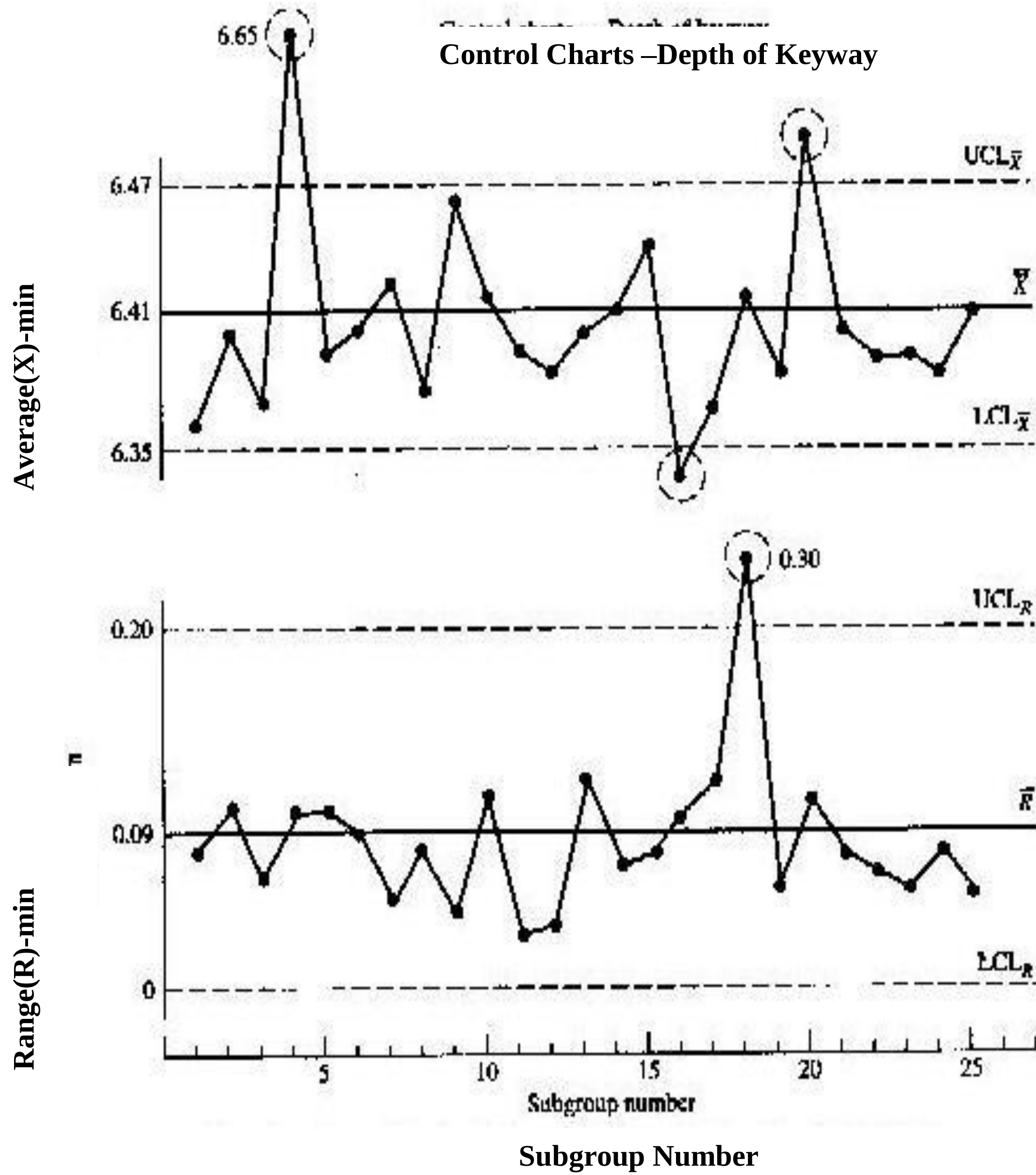
1. مخطط الرقابة — Control Chart
2. مخطط باريتو — Pareto Chart
3. مخطط عظم السمكة — Fish Bone Chart
4. المخطط العمودي — Bar Chart
5. مخطط الانتشار — Scatter Chart
6. مخطط التدفق — Flow Chart

مخطط الرقابة Control Charts:

يتأثر سلوك كل العمليات بعوامل عدة تقسم إلى خمسة فئات هي: الأشخاص والمواد والطرق والآلات والبيئة. وعندما يتم جمع هذه العوامل فإن مخرجات العمليات تتنوع وتختلف، ويفصل مخطط الرقابة أسباب التنوع ضمن فئتين هما: الأسباب العامة والأسباب الخاصة للتنوع. ويوضح مخطط الرقابة جودة المواد المنتجة بواسطة العملية وتظهر العوامل التي تقع ضمن حدود الرقابة الموضوعة التنوع الناتج عن الأسباب الطبيعية وعندما تكون كل العوامل والنقاط في مخطط الرقابة تقع ضمن حدود الرقابة فإن ذلك يعني أن العملية تقع ضمن الرقابة الإحصائية ولا يوجد هنالك إجراءات تصحيحية لاتخاذها (Garrity, 1999) والشكل رقم (1) يوضح طريقة مخطط الضبط والرقابة.

الشكل رقم (1)

مخطط الضبط والرقابة



المصدر : Besterfield, et al. : (2005, 489)

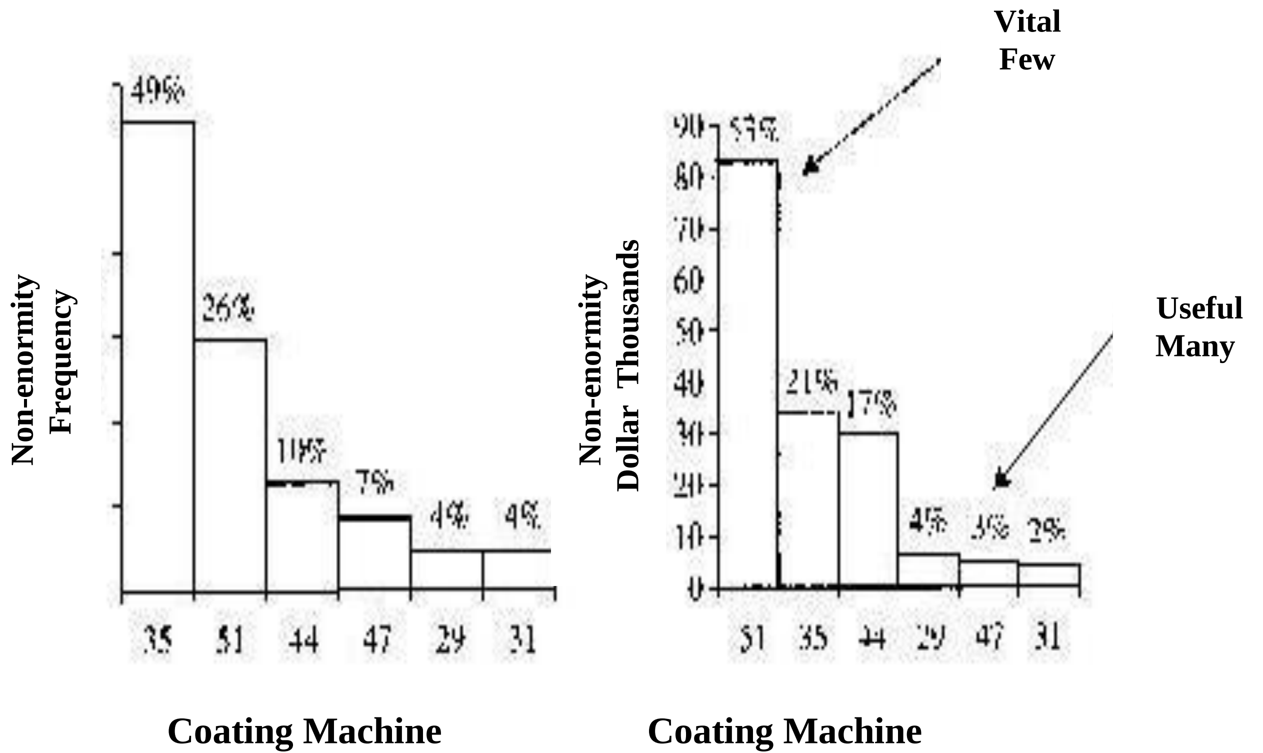
مبادئ باريتو ومخططه البياني Pareto Principle

يعد باريتو اقتصادياً إيطالياً رائداً في القرن التاسع عشر، كما كان يدرس توزيع الثروة في المجتمع. ويستخدم تحليل باريتو لتحديد أولوية حل المشكلات، حيث يساعد الإدارة على

التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها، وترتكز فكرة باريتو على قاعدة أن 80% من المشكلة هو نتيجة 20% من الأسباب الممكنة لحدوثها، أي بمعنى أن غالباً ما يكون هناك عدد محدود من الأسباب ذات تأثيرات كبيرة على مشكلة الجودة. وتعتمد هذه الوسيلة على استخدام الأعمدة الرئيسة حيث يمكن تصنيف البيانات على هيئة فئات متدرجة في ترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين، مع الأخذ بالحسبان أن تكون الأعمدة الأكثر طولاً على الجانب الأيسر (بن سعيد، 1997، 303). ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكراراً ثم الأسباب الأقل فالأقل تكراراً (جودة، 2008) والشكل رقم (2) يوضح ذلك.

الشكل رقم (2)

مخطط باريتو البياني



المصدر: (Besterfield, et al. : (2005, 462

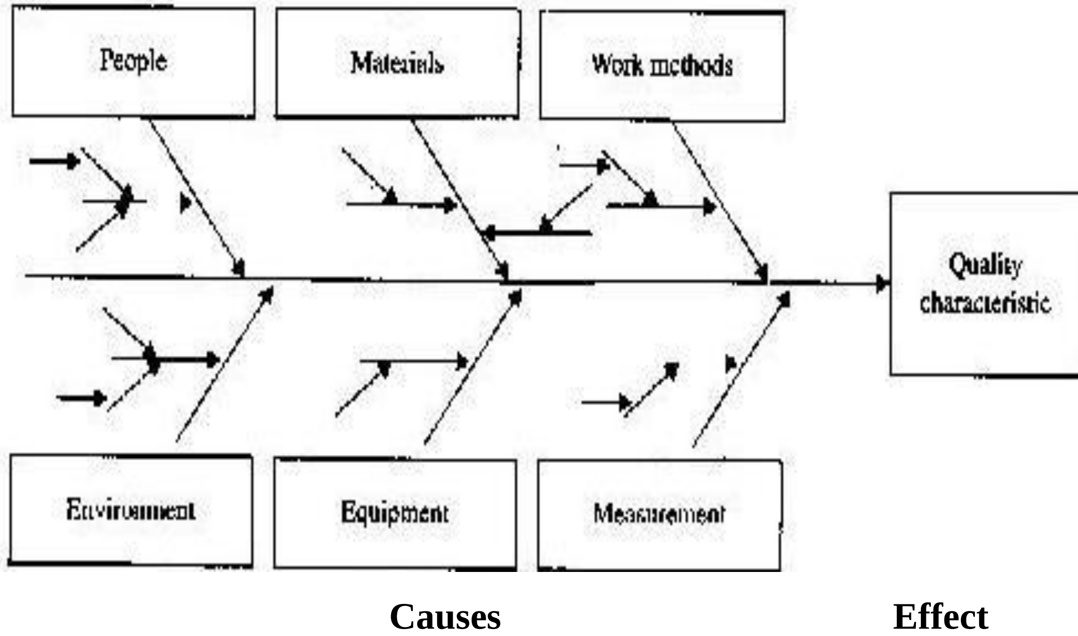
مخطط إشيكوا البياني Ishikawa diagram:

ويسمى أيضاً مخطط عظمة السمكة Fishbone لتحليل المشكلات. ويعرف تخطيط عظم السمكة عند بعض الخبراء بتخطيط أشيكاوا، لأن أول من قام بإعداده هو كورو أشيكاوا

وقد سمي بهذا الاسم بسبب أن المظهر النهائي للشكل البياني يشبه الهيكل العظمي للسمكة. ويشير عبوي (2006) إلى أن هذا المخطط يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد المشكلة بشكل دقيق ومن ثم تحديد الأسباب الرئيسة والفرعية لكل مجموعة وبعد ذلك تحديد الأسباب الأكثر تأثيراً في خلق المشكلة مع إهمال الأسباب الأخرى لذلك. ويساعد تطبيق أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها. كما يهدف هذا الأسلوب إلى تركيز الانتباه على الأثر الايجابي وتعظيمه (بن سعيد، 1997، 207). ويوضح المخطط المبين في الشكل رقم (3) بعض التعقيدات في التنفيذ. ويمكن الاستغناء عن الأدوات السابقة أو إضافة أدوات أخرى مثل: قوائم المراقبة Control Lists أو رسومات النسب المئوية Percentage Graphs أو مصفوفات المراقبة Control Matrices.

الشكل رقم (3)

مخطط إشيكوا البياني



Causes **Effect**

المصدر : Besterfield, et al. : (2005, 464)

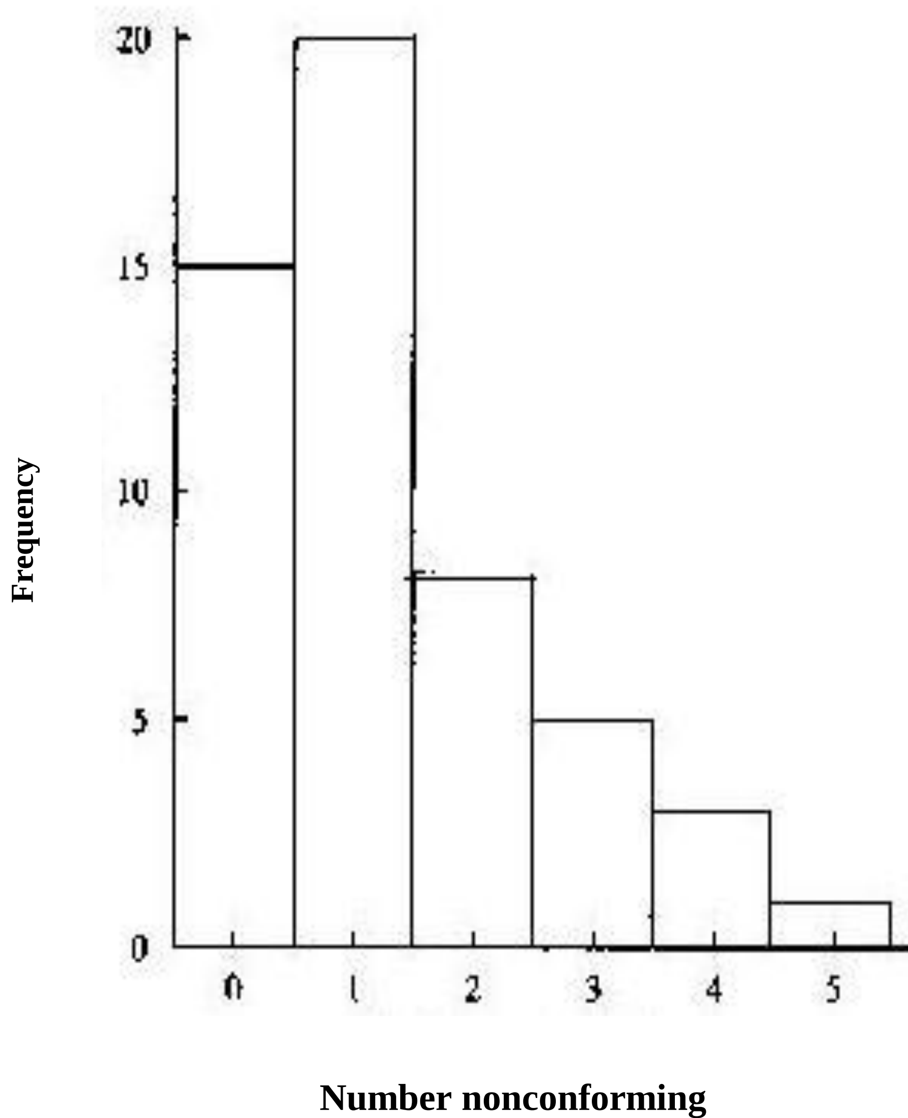
المستطيلات البيانية أو الأعمدة Histogram or Bar Graph:

تستخدم لتنظيم البيانات ورسمها في مجموعات حيث تنظم Bar Graph البيانات في أعمدة وتوضح العلاقة بين البيانات وبواسطة المقارنة النسبية بين طول هذه الخانات في الأشكال فإنه

بالإمكان استنتاج واستيعاب العلاقات بين الفئات المتنوعة (Garrity, 1993) ويوضح الشكل رقم (4) طريقة رسم المستطيلات البيانية.

الشكل رقم (4)

المستطيلات البيانية أو الأعمدة



المصدر : (2005, 468) : Besterfield, et al.

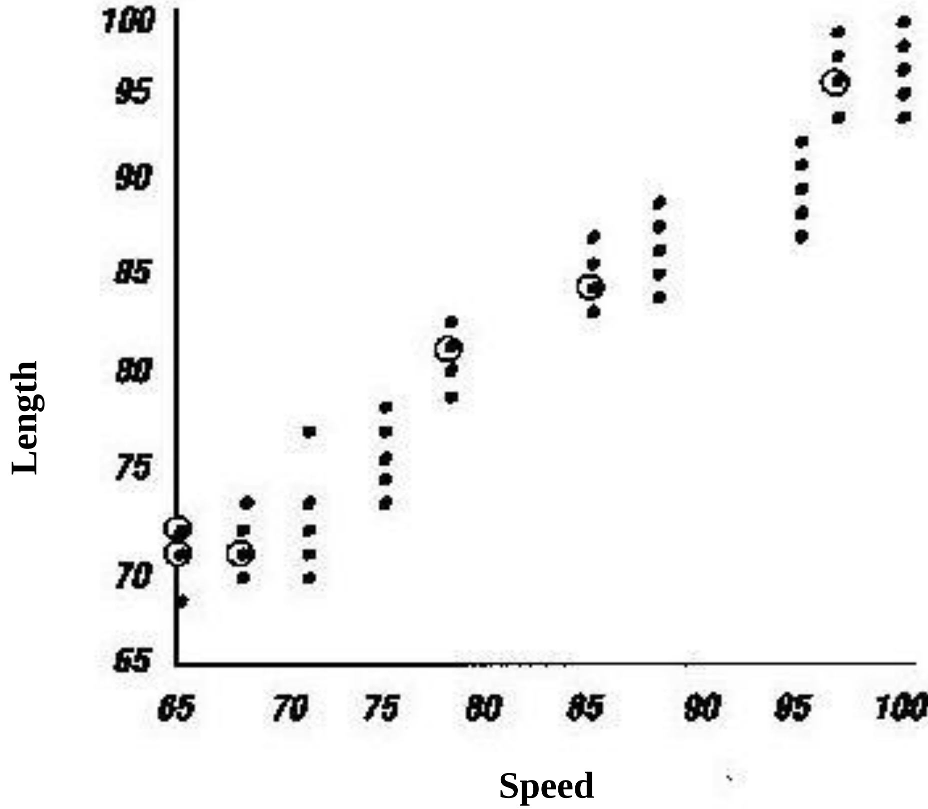
مخطط التشتت أو الانتشار Scatter Plots:

يشير جودة (2008) إلى أن التخطيط المبعثر كما يتضح من اسمه عبارة عن نقاط بيانية مبعثرة، أي بمعنى أنه عبارة عن مخطط رسم بياني بدون خط – وبمعنى آخر: فإنّ تقاطعات

النقط بين مجموعتي المعلومات تخطط لكن بدون محاولة رسم خط فعلي. والإحداثي الصادي يستعمل بشكل تقليدي للخاصية التي نريد توقع سلوكها. ويمثل هذا المخطط أداة ممتازة لقياس الجودة، ويستخدم هذا المخطط لغرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة، ويمكن رسم خط الملائمة الأفضل والذي يمثل خط الانحدار أو أقل مربع انحرافات عن الوسط الحسابي وذلك لإجراء المقارنة المنظورة بينه وبين النقاط حوله والتي تمثل التقاء قيم المتغيرين موضوع الدراسة. والشكل رقم (5) يبين ذلك.

الشكل رقم (5)

مخطط التشتت أو الانتشار



المصدر: Garrity, S.(1993). P.199

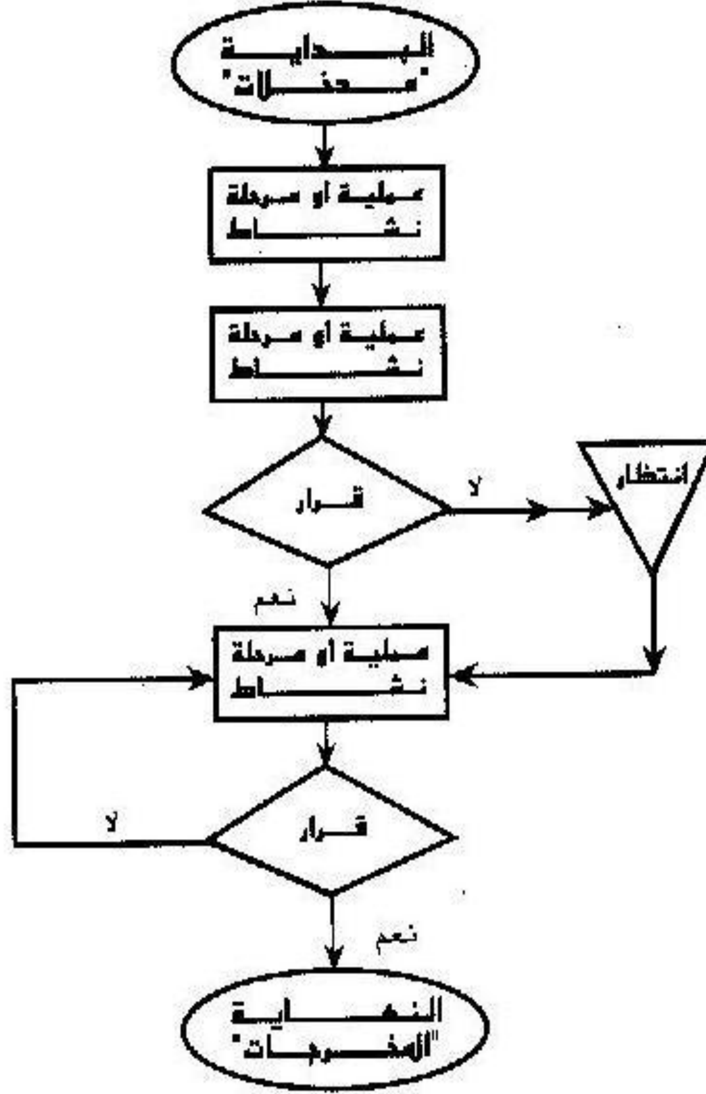
الخرائط الانسيابية (التدفق) Flow Charts:

وهي عبارة عن صور أو رموز أو نصوص مقترنة بالخطوط. وتساعد هذه الأداة في تحليل عمليات العمل في المنظمة بواسطة استخدام عروضات بصرية للعمليات المناسبة في الأنشطة،

ويشتمل ذلك تدفقات المعلومات والتدفقات الفيزيائية ونقاط القرارات والعمليات الفرعية. وتستخدم هذه المخططات في مجالات مختلفة ومن ضمنها مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Duncan, 2004) والشكل رقم (6) يوضح ذلك:

الشكل رقم (6)

الخرائط الانسيابية



المصدر: بن سعيد، خالد (1997). ص 242

رواد إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم الكثير من العلماء في تطوير مفاهيم الجودة الشاملة، وكان من بين هؤلاء علماء بارزون منهم: إدوارد ديمنج، وجوزيف جوران ، وفيليب كروسبي وغيرهم، وفيما يلي استعراض لإسهاماتهم.

إسهامات إدوارد ديمنج Edward Deming:

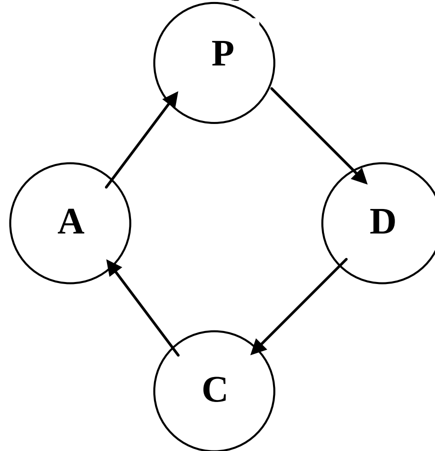
يعد ديمنج Deming من أكثر العلماء إسهاماً ومشاركة في إدارة الجودة الشاملة، إذ تم اختياره عضواً في مجموعة مختارة من أجل المساهمة في إحياء الاقتصاد الياباني بعد هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية (Bicheno, 2002). وكان له إسهامات رئيسة ثلاثة هي: دورة ديمنج ونقاط ديمنج الأربع عشرة والأمراض السبعة القاتلة للجودة.

دورة ديمنج للجودة: وتقوم على خمسة أسس هي:

١. تخطيط المنتج (Plan): أي رسم خطوات المنتج نظرياً.
٢. إنتاج المنتج (Do): أي الإنتاج الفعلي للمنتج.
٣. فحص المنتج (Check): أي فحص المنتج من أجل التأكد من أنه مطابق للمواد الموجودة في الخطة.
٤. تسويق المنتج (ACT): أي العمل على بيعه للمستفيد.
٥. التحليل (Analysis): أي التحليل لكيفية فهم وإدراك المستهلكين لمنتج من حيث معايير الجودة والكلفة وأية أشياء أخرى (المدهون، 1999). وفيما يلي الشكل التوضيحي لدائرة استراتيجيه التحسين المستمر لديمنج:

الشكل (7)

دورة ديمنج للجودة



(Bicheno, The Quality 60, 9)

نقاط ديمنج Deming الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة:

خلال مشواره المهني ركز ديمنج قليلاً على الأدوات والتقنيات والتدريب، وعلى ما أسماه فلسفة الإدارة، وكان يرى أن إدارة الجودة الشاملة يجب أن تكون الأساس والجذور الفعلية لأي شركة، ومن هذا المنطلق ابتكر ديمنج نظريته المشهورة ذات الأربع عشرة نقطة، وفيما يلي عرض مختصر لها كما وردت لدى العديد من الباحثين ومنهم وليامز (2003، 8) (Hill, 2008)، (Bicheno, 2002, 8)

١. إيجاد نوع من الاستقرار فيما يتعلق بهدف تطوير المنتجات والخدمات، أي أن الهدف الدائم هو تحسين الإنتاج والخدمات، ويتطلب ذلك الإبداع والبحث، والتعليم والتحسين المستمر للمنتج والخدمة، وصيانة الأجهزة والأنظمة.
٢. تبني وإنتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويتطلب ذلك تغير الإدارة نحو الجودة الشاملة ودعمها الدائم.
٣. التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات ويتطلب ذلك أن لا يكون التطوير عملي وقتية بل يتصف بالديمومة، وأن يون فريق العمل عنصراً رئيساً في العملية، وأن تقوم الإدارة بالتوجيه والإرشاد.
٤. التدريب على الوظيفة ويتطلب تقديم التدريب بواسطة أفراد مشهود لهم بالكفاءة، واستمرار التدريب حتى يصل المنتج إلى مستوى متوافق مع المواصفات الموضوعة.
٥. وجود قيادة فعالة، وإرساء قواعد الممارسات الحديثة باعتبار القيادة وظيفة وعمل له مهامه الموصوفة والمبتدعة. ويشير العقيلي (2009) إلى أن القائد من وجهة نظر ديمنج هو: مدرب وليس قاضياً ومحققاً، فهو مساعد ومساند ومطور ومحسن لأداء ومهارة مرؤوسيه؛ فهو ليس بحاكم يصدر الأحكام المتعلقة بالمكافآت والعقوبات فقط. وهو الذي يكافح من أجل إزالة العقبات داخل المنظمة، وهو الذي يحدد الانحرافات ويدرسها ويحللها ليعرف أسبابها، وهو الذي يستجيب لرغبات الزبائن، ويخلق جواً من الثقة يسود أوساط العاملين.
٦. وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم، ويتطلب ذلك تركيز الإدارة على تطوير الإنتاج، والحفاظ على الوظائف، وتقديم معارف حديثة، وإكساب مهارات جديدة تساعد على التعامل مع المستجدات والأدوات والنظم. واعتبار التعليم، والتدريب، وإعادة التدريب استثمار ضروري في البشر من أجل التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى).

٧. اتخاذ قرار لإنجاز التحول ويتطلب ذلك إشراك الجميع في عملية التحول، وإتباع منظومة شيوارت وتشمل المراحل والعمليات التالية: التخطيط – العمل – المراجعة – التنفيذ. وهنا يجب أن يكون القرار تشاركياً ليتحمل الجميع مسؤوليات التنفيذ والالتزام بالتحسين الدائم.

٨. وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي ويتطلب ذلك: القناعة بأن عملية التفتيش غالباً ما تكون عملية مكلفة وغير فعالة، وأن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش، ولكن من خلال التحسين الدائم في العمليات.

٩. وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط، فالسعر أو الفائدة المادية ليس لهما معنى دون توافر معيار الجودة.

١٠. استبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas) إذ أن هذا الأسلوب يعيق الجودة أكثر من أي عنصر آخر.

١١. استبعاد الخوف ويتم ذلك من خلال عدم الخوف من التعبير عن الأفكار، وتناقص الخوف مع تطور الإدارة.

١٢. رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة ويتم ذلك من خلال فرق العمل، واختفاء الأهداف المتضاربة والمتصارعة بين الأقسام، إذ يؤدي تصارع الأهداف إلى تدمير الهدف العام.

١٣. استبعاد الشعارات والتحذيرات، حيث أنها لا تساعد على إنجاز عمل جيد، بل قد تولد الإحباط والتردد والاستياء.

١٤. رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصنعة وذلك من خلال زيادة مشاركة العمال، وزيادة الاتصال والتواصل معهم وبينهم.

الأمراض السبعة القاتلة للجودة عند ديمنج Deming:

لقد وضع ديمنج في نقاطه الأربع عشرة السابقة المبادئ الرئيسة التي تدعم عملية التحول الإيجابي للمنظمات والمؤسسات من كونها عادية على منظمات رائدة في الجودة، وقد شخص ديمنج أيضاً الأمراض السبعة القاتلة كما سماها لعملي التحول الإيجابي المذكور، والتي عانت وتعاني منها الشركات الأمريكية في تحولها للجودة الشاملة، والمرض منها منفرداً يمكن أن يعيق التزاحم الجودة الشاملة فكيف بها وهي مجتمعة كما يلي:

١. التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل سريعة التحقق.
٢. الاعتماد على البيانات والمعلومات المرئية المتاحة لاتخاذ القرارات دون الاهتمام بما هو مطلوب من معلومات لتحسين العملية.
٣. الإفراد في تكاليف العناية الصحية الزائدة والناتجة عن إصابات العمل.
٤. الأعباء القانونية الزائدة وذلك من كثرة أجور المحامين في القضايا الطارئة.
٥. عجز الإدارة واعتمادها على الرجاء والأمل وعدم التزام التفكير العلمي.
٦. اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات الخاصة بالإدارة، واعتماد الإدارة بالأهداف، دون اعتبار وجود طرق وموارد لتحقيق الأهداف وتقويمها.
٧. الفشل في توفير الموارد المالية المناسبة لدعم الهدف الأساسي وهو التحول نحو إدارة الجودة الشاملة (Bicheno, 2002).

إسهامات جوزيف جوران Joseph M. Juran

يعتبر جوران من كبار أساتذة الجودة في العالم، وهو الرئيس الفخري لمعهد جوران لإدارة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أشهر إسهاماته هي تعريفاته للجودة، ثلاثية جوران، المستهلكين الداخليين. لقد كان مسؤولاً عن تحليل باريتو المستخدم في حل المشكلات، ويركز جوران على ضرورة وأهمية عملية تحسين الجودة المستمر والتي يتم تحقيقها بواسطة التحسين المستمر المتدرج من مرحلة لأخرى في عملية الإنتاج. ولقد أكد جوران على أن أحد أهم وظائف الإدارة هي مهاجمة الجودة الضعيفة والمتدنية والتي لا يتم اكتشافها في أغلب الأحيان ويتم ذلك بواسطة التدرج في الخطوات للتعرف على مسببات تدني الجودة وذلك يشبه دورة ديمنج (Bicheno, 2002).

ثلاثية جوران:

تدمج ثلاثية جوران بين عملية التخطيط للجودة ومراقبتها وتحسينها، قد قام جوران (Juran) بتوضيح مضمون كل عملية من العمليات الثلاث الخاصة بثلاثيته كما وردت لدى (عقيلي، 2009، 180) وتتضمن ما يلي:

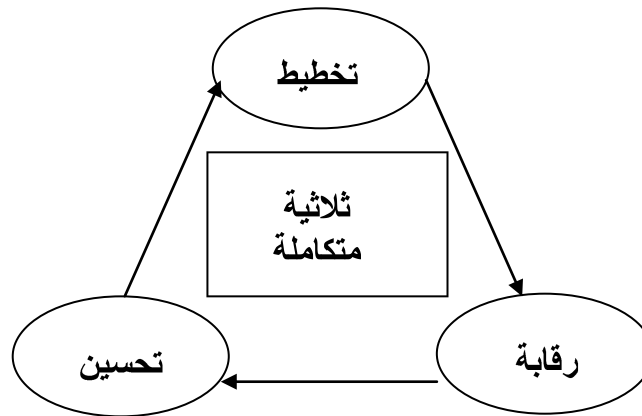
أ – تخطيط الجودة (Quality Planning) وتشتمل هذه المرحلة على الخطط، والنشاطات، والفعاليات، التي وضعتها المؤسسة لتحقيق الأهداف الخاصة بالجودة وغاياتها سواء كان ذلك متعلقاً بالمنتجات والخدمات، وذلك من خلال: تحديد من هم المستفيدون (الزبائن) للمؤسسة. وتحديد حاجاتهم ومطالبهم وتوقعاتهم. وتصميم المنتج أو الخدمة بما يلبي الحاجات والتوقعات للزبون.

ب- الرقابة على الجودة (ضبط الجودة Quality control) إن الغاية من عمليات مرحلة ضبط الجودة هي المراقبة للتأكد من الحصول على الجودة المطلوبة أثناء تنفيذ الأنشطة، والعمليات، والفعاليات، ولأن هذه المرحلة أساسية للمنتج أو الخدمة، لذا يجب ضبطها والتأكد من أنه تم التوصل إلى الجودة الصحيحة المطلوبة. ومن أهم هذه الإجراءات للرقابة والضبط ما يلي: تحديد العمليات التي تحتاج لإجراءات ضباط، والخطوات اللازمة لإجراء ذلك أثناء مراحل الإنتاج أو تقديم الخدمة. وتحديد وحدات القياس، والضبط، والمقاييس المعتمدة. وتحديد الانحرافات عن المعايير، واتخاذ إجراءات التصحيح، ومتابعة النتائج وتوثيقها إحصائياً، فالرقابة الفعالة تستخدم الأساليب الإحصائية.

ج- التحسين المستمر للجودة (Continuous Improvement) وتعني هذه الخطوة استمرار العمل على متابعة العمليات والأنشطة وعمليات التصميم لتحسين جودة المنتجات باستمرار، ويتضمن ذلك: تنمية الوعي بأهمية التحسين المستمر للجودة. ووضع أهداف عملية التحسين وتوضيحها. وتدريب وتشكيل فرق عمل من الموظفين لتنفيذ ومتابعة خطط التحصين. وتحديد المشكلات والمعوقات لعمليات التحسين. واعتبار التحسين عملية شاملة. وتسجيل نتائج التحسين وتحليلها إحصائياً.

شكل رقم (8)

العمليات الخاصة بثلاثية جوران



المصدر: (Bicheno, 2002, 10)

إسهامات فيليب كروسبي Crosby

يعد فليب كروسبي من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها، إذ قام بتأسيس كلية للجودة بعد أن عمل في عدد من الوظائف في شركة كروزلي الأمريكية، أصبح مديراً للجودة لمشروع صواريخ بيرشنج في شركة مارتن ماريتا (ابن سعيد، 1997).

نظرية العيوب الصفرية – صناعة بلا عيوب – (Zero Defect-ZD):

إذا كان ديمنج Deming قد اهتم بتوجيه العمليات، والتوسع في استخدام الأساليب الإحصائية، والعمل على الحد من الانحرافات، فقد تركز اهتمام جوران (Juran) على التزام القيادة العليا، والعمل التشاركي، والتخطيط للجودة وضبط الجودة، والعمل على تحسين المستمر للجودة فإن كروسبي (Crosby) قد نحا منحى جديداً، ذلك أن برنامجه في الجودة الشاملة يقوم على التشديد في ضبط المخرجات وذلك من خلال دعوته للحد من العيوب في الأداء والمنتج، فهو أول من نادى بتطبيق نظرية العيوب الصفرية (Zero Defect-ZD) أو صناعة بلا عيوب وأشارت نتائج عمله في صناعة الصواريخ وتطبيقه لمبادئ العيوب الصفرية (صناعة بلا عيوب) أن نجاحه نجاحاً باهراً انعكس على المنتجات التي قدمها، والأقسام التي كان مسؤولاً عنها وأكد كروسبي (Crosby) أن برنامج العيوب الصفرية (صناعة بلا عيوب) لا يعني أن العاملين معصومون عن الخطأ أو أنهم لن يخطئوا، ولكن يجب جعل حالة عدم الخطأ هي الحالة المتوقعة وهي الأصل، وأن الخطأ هو الاستثناء، وأشار إلى أننا إذا لم نؤمن بإمكان تحقيق مستوى صفر من الأخطاء، فإننا لن نستطيع العمل على تحقيق هذا الهدف على الإطلاق (Hill, 2008).

وأكد (Bicheno, 2002,12) أن لدى كروسبي خطة من أربعة عشر نقطة مثل ديمنج من أجل تحسين الجودة، إلا أن خطة ديمنج تدور حول فلسفة إدارة الجودة في حين أن خطة كروسبي تحدد الخطوات الواجب اتباعها وتطبيقها لتحسين الجودة، وتبدأ هذه الخطوات بالتزام من قبل الإدارة، وتشكيل فرق العمل ومن ثم تأتي مرحلة قياس الجودة بواسطة أسلوب قياس (ثمن عدم المطابقة مع متطلبات المستهلك) ومن ثم تأتي مرحلة خلق الوعي وتخطيط الإجراءات التي سيتم اتخاذها وتثقيف العاملين ومن تطبيق نظام معايير الجودة الخالية من العيوب والأخطاء ومن ثم تأتي مرحلة إشراك العاملين في وضع الأهداف ومن ثم التعرف على مسببات الأخطاء والعيوب في تدني مستويات الجودة، وبعدها يتم عرض نتائج عملية التحسين.

إسهام إيشيكاوا Kaoru Ishkawa:

أراد Ishikawa تغيير طريقة تفكير الناس عن العمل، وعدم الاكتفاء بمجرد تحسين جودة المنتج، بل محاولة التطور دائماً بخطوة إلى الأمام وقد دعا لضبط الجودة وتقديم خدمة الزبائن حتى بعد البيع. ولقد تركز عمله على ما قام به جوران وديمنغ وفيغنباوم، إذ استطاع أن يتوصل إلى إيجاد مفهوم ما يعرف بحلقات الجودة والمخططات البيانية المتعلقة بالسبب والتأثير، ويعد أيضاً من المساهمين الذين أكدوا على تعليم وتدريب العاملين على تقنيات الرقابة على الجودة في الشركة ككل بالشكل الذي أدى إلى انخفاض نسبة المفتشين. ولقد أكد (Bicheno, 2002) على أهم إسهاماته ومنها:

- مخطط السبب والنتيجة (والذي يسمى مخطط Ishikawa أو مخطط fishbone) وهو من أول أدوات إدارة الجودة الشاملة. ويمكن بوساطته رؤية كل الأسباب المحتملة لنتيجة ما، لمعرفة جذر المشكلة. وبإبراز جذور المشاكل، يُعطينا هذا المخطط فكرة عن تحسين الجودة من " الأسفل للأعلى ".
- أدوات إدارة الجودة مثل: مخطط الرقابة والضبط، مخطط التشتت... الخ.
- تسليط الضوء على مفهوم حلقات الجودة.
- إبراز أهمية دعم القيادة من الإدارة العليا، مع التدريب المستمر للمديرين.
- التركيز على أهمية الالتزام الكامل من كل العاملين بتحقيق نجاح المنظمة.
- أكد أن الجودة تتواجد طوال دورة حياة المنتج وليس فقط أثناء الإنتاج.
- ضرورة وضع المعايير مع تقييمها وتغييرها بشكل مستمر وفقاً للزبون.

إسهامات فيغنباوم Fiegenbaum:

يعد فيغنباوم المصدر الرئيس لمراقبة الجودة الشاملة، فهو أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة، الطبعة الأولى (1950) وهو طالب دكتوراة في معهد Massachusetts للتكنولوجيا، نشر فيغنباوم كتابه (مراقبة الجودة) الذي يتناول مفاهيم من قبيل إدارة الجودة وأنظمة الجودة الشاملة والتكنولوجيا الإحصائية وتطبيق الجودة الشامة في المنظمة. وعند مقابلته قال أنه عندما أنشأت مراقبة الجودة الشاملة كان جوهر الموضوع هو أن التحسينات في الجودة تؤدي إلى تحسن كل شي آخر في المنظمة، ومن ثم جودة أسلوب الإدارة (Hill,2008). ومن المعروف عن فينجبوم تشدده في موضوع تكلفة الجودة وتكلفة تحقيق الجودة، بالإضافة إلى تكاليف غياب الجودة. ويؤكد (Bicheno, 2002) أن فينجبوم يعتقد أن الجودة هي الطريقة الأساسية للإدارة وليس للقسم فقط، ومن دون الجودة فإن زبائنك سواء كانوا

مؤسسات أو أفراد لن يقبلوا ببساطة على الشراء منك في المستقبل. ودعا إلى أن تقوم الشركات بالتركيز على العملاء في السراء والضراء من أجل زيادة أرباحها. حيث أن الكثير من المديرين لا يولون الجودة الكثير من اهتمامهم إلا بعد حصول الانكماش في أعمالهم وفقاً لفيغنباوم.

لقد أشار فيغنباوم أنه على القيادة إيجاد هذا الموضو ع وأطلق عليه اسم (إدارة رأس المال) وإدارة الجودة الشاملة التي تدعمها، وهذه الوظيفة الجديدة للقيادة مختلفة تماماً عنها في الماضي فهي تجمع بين الاقتصاد القديم بقوة المسؤوليات المالية فيه مع الاقتصاد الحديث بقوة أصولها السهلة. وعموماً ساهم فيغنباوم بمفهومين جديدين عند الحديث عن الجودة هما كما ورد لدى كل من (Hill,2008)، (Oakland, 2000)،(Bicheno, 2002):

- الجودة:هي مسؤولية كل فرد في الشركة، ابتداءً من الإدارة العليا وحتى العامل غير الماهر. ويتم إنتاج الجودة ليس فقط من جانب إدارة الإنتاج، ولكن أيضاً من جانب التسويق والتمويل والمشتريات والبحث والتطوير وغيرها من الأقسام. إن إدارة الجودة الشاملة تولد أثراً إيجابياً لدى الموظف ومسؤوليته عن جودة المنتجات، حيث إن نجاح الأعمال على المدى الطويل يتطلب المشاركة الكاملة من قبل جميع العاملين والاندماج الكامل للموارد التقنية والبشرية للشركة.

- التكاليف غير المرتبطة بالجودة: حيث يتعين تصنيفها إذا أريد إدارتها، وتكاليف المراقبة يجب تخفيضها إلى أدنى حد عن طريق برنامج تحسين الجودة. وينبغي قياس تكاليف المراقبة في مجالين اثنين هما: تكاليف الوقاية (التدريب)، وتكاليف التقييم (عمليات مراجعة الحسابات). وينبغي قياس تكاليف فشل المراقبة في مجالين اثنين هما: تكاليف الفشل الداخلي (خردة وإعادة صيانة)، وتكاليف الفشل الخارجي (شكاوى العملاء). ومن أجل خفض تكاليف الفشل ينبغي زيادة النفقات للوقاية.

معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

تواجه جهود إدارة الجودة، وهي بصدد ممارستها لعمليات التحسين مجموعة من المعوقات الإنسانية والثقافية والفنية والتنظيمية التي تؤدي إلى إخفاق هذه الجهود، الأمر الذي يتطلب تشخيص أهم أسباب هذه المعوقات وتحديدها لإتباع المدخل والمنهج السليم للتعامل معها؛ وتحقيق التطور المنشود. وقد حاول الكثير من الكتاب والباحثين تحديد هذه المعوقات وتشخيص أسبابها، نستعرض أهمها فيما يلي: حيث أورد أبو بكر والزومان (2007) مجموعة من المعوقات التي تتزامن مع تطبيق نظم إدارة الجودة والتي من أهمها:

- التكاليف العالية نسبياً التي يجب على المنظمة تحملها عند القيام بمشروع الجودة، وذلك لقاء التدريب والخدمات الاستشارية وتقيم النظام.
- الأعباء الإضافية لممثلي الإدارة العليا التي تتعلق بتأسيس نظام الجودة وتطبيقه ومراقبة فاعلية أدائه والحفاظ عليه.
- الحاجة إلى تغيير بعض الممارسات الحالية في المنظمة، الأمر الذي يواجهه مقاومة من قبل العاملين.
- احتمال الفشل وعدم الحصول على فائدة ملموسة من تطبيق النظام.

كما أضاف (الطائي والعبادي والعبادي، 2008)، هناك العديد من الصعوبات التي تواجه المؤسسات والشركات في حالة تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة وهي بنفس الوقت تعيق من تطورها وتبنيها للمشروع ومن بين أهم تلك المعوقات ما يلي:

1. استعجال النتائج.
2. مقاومة التغيير.
3. ضعف العمل الجماعي.
4. المركزية الخانقة في بعض الإدارات والأقسام العلمية.
5. التعقيد في بعض اجراءات أساليب العمل القائمة.
6. الحاجة الى بعض معايير عمل واضحة وآلية عمل مرنة.
7. الحاجة الى تفعيل أدق أداء العمل والعاملين.
8. سوء الفهم لدى البعض بأن نهظام الجودة لا يمكن تطبيقه في التعليم.
9. عدم وجود نظام دقيق للمعلومات والبيانات.

وبالإضافة إلى ما سبق وبناء على تحليل نتائج الدراسات العديدة لواقع المنظمات العربية في عدة دول عربية، يمكن حصر أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في بعض المنظمات العربية في المعوقات التالية كما وردت في (أبو حميد، 2006):

١. التنظيم الجامد في المنظمات العربية، وذلك لأن معظمها تهتم بالشكل التنظيمي والمبادئ الإدارية المجردة، وبغض النظر عن ملاءمتها لظروف واحتياجات العمل.

٢. الإدارة المتسلطة، وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

٣. إدارة الإفراد غير الفعالة حيث لا يتم الاهتمام بعمليات اختيار وتعليم وتدريب العاملين في بعض المنظمات العربية.

٤. التركيز على الإنتاج الكمي (سواء السلعي أو الخدمي)، وعدم الاهتمام بالكيف.

٥. عدم الاهتمام باحتياجات العملاء من حيث دراستها وتحديدها والعمل على تلبيتها.

٦. عدم وجود العامل التنافسي في المنظمات الحكومية، والذي ينعكس سلباً في عدم حرص المنظمة الحكومية على التميز والحرص الدائم على إرضاء العملاء.

٧. تأثير العوامل السياسية في اتخاذ القرارات، وما قد يترتب عليه من عدم موضوعية القرارات المتخذة في المنظمة الحكومية.

٨. تأثير أنظمة ولوائح الخدمة المدنية السلبي نظراً لعدم مرونتها، حيث تعتبر في بعض الأحيان عائقاً أمام تعيين المرشحين الأكثر كفاءة في السوق لأنها قد تعتمد على التخرج الزمني معياراً للتعيين في الوظائف الحكومية وليس تميز وجدارة المرشحين.

٩. كبر حجم عملاء المنظمات الحكومية وتنوعهم، مما يجعل عملية حصر الاحتياجات الخاصة بهم تستغرق مجهوداً وتكلفة ووقتاً زمنياً مرتفعاً.

١٠. عدم تطبيق لوائح العقوبات مما قد يؤدي إلى ظهور السلوك السلبي لدى العاملين في المنظمة الحكومية، وتأثير ذلك سلباً في أداء العمل.

١١. عدم وجود نظام الحوافز الفعال، سواء المادي أو المعنوي، مما يؤثر سلباً في العاملين المتميزين ويؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية.

١٢. عدم الاهتمام بقياس وتقييم الأداء في المنظمة الحكومية، واعتماد مكافآت التميز (مثل الترقية والعلاوات السنوية) على سنوات الخبرة للعاملين.

١٣. ترجيح المنفعة الشخصية على المنفعة العامة لدى بعض القيادات في المنظمات الحكومية. مما يترتب عليه عدم حرص الإدارة العليا على تطوير المنظمة إذا كان ذلك يتعارض مع المنفعة الشخصية لها.

١٤. نقص الكفايات البشرية وعدم توافر الخبرات والمهارات الفعالة الكافية لدعم عملية تنفيذ الجودة الشاملة في المنظمة الحكومية.

١٥. عدم اقتناع القيادات العليا في المنظمة الحكومية بأهمية التدريب ودوره الفعال في رفع كفاءة ومهارة العاملين.

١٦. قلة الإمكانيات المادية، وعدم توافر الميزانية الكافية لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمة الحكومية؛ لأن عملية التطبيق تستلزم توفير ميزانية مالية ضخمة في البداية حتى يمكن إنشاء بنية أساسية قادرة على تطبيق الجودة الشاملة.

١٧. عدم توافر أنظمة المعلومات الفعالة في غالبية المنظمات الحكومية، حيث إن غالبية أنظمة المعلومات في المنظمات الحكومية لا تستند إلى أسس علمية، مما يترتب عليه عدم وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة لمتخذي القرارات مما يترتب عليه الإضرار بجودة القرارات المتخذة.

١٨. عدم التركيز عل التفكير الإبداعي في المنظمة الحكومية، حيث يتم التركيز على الأداء الروتيني للعاملين، وتقف الأنظمة واللوائح عائقاً أمام أي محاولات إبداعية من قبل العاملين لتطوير أداء العمل.

المبحث الثاني: الجودة في الخطوط الجوية العربية السعودية

النشأة والتطور:

في منتصف عام 2005م وتحديداً يوم 19 ربيع الآخر 1426هـ الموافق 27 مايو 2005م أتمت الخطوط الجوية العربية "السعودية" عامها الستين في مسيرتها الزاخرة بالنجاحات والإنجازات. وبين بداية الانطلاقة واليوم مشوار طويل حافل بالجهد والعطاء والعمل المتواصل الذي توج باعتلاء "الخطوط السعودية" موقع الصدارة بين شركات الطيران في منطقة الشرق الأوسط، واحتلالها مكانة مرموقة بين كبريات شركات الطيران العالمية الأعضاء في المنظمة الدولية للطيران المدني (أياتا).

وعلى مدى هذه الأعوام الستين كان للخطوط الجوية العربية السعودية دورها في دعم ومساندة النهضة التنموية الشاملة التي عمت أرجاء الوطن وذلك بمساهمتها في وضع خطط التنمية المتتالية موضع التنفيذ من خلال نقل معدات البناء والقوى البشرية إلى حيث يجري تنفيذ المشاريع التنموية، كما كان لها دورها ولا يزال في ربط المملكة العربية "السعودية" بكل دول العالم من خلال شبكة رحلاتها التي تغطي القارات الخمس.

وإذا كان عام 1945م يشكل المحطة الأولى لانطلاقة "السعودية" بطائرة وحيدة من طراز (DC3) مكرسة للاستعمال الرسمي تطورت لتصبح وسيلة النقل الجوي في البلاد فإنها اليوم تقف صرحاً شامخاً في عالم صناعة النقل الجوي بأسطول يضم (139) طائرة من أحدث ما أنتجته مصانع الطائرات في العالم، وكانت الخطوة الثانية في عام 1946م عندما أعلنت وزارة الدفاع والطيران رسمياً تأسيس الخطوط "السعودية" تحت شعار (إس دي دي) (SDD). وفي عام 1956م أعلن عن تأسيس رئاسة الطيران المدني، ثم صدر المرسوم الملكي الكريم في 1383/9/25هـ الموافق 19 من فبراير 1963م برقم (45) حيث أعلن عن تأسيس الخطوط الجوية العربية "السعودية" ككيان تجاري مستقل. وفي عام 1965م انضمت "السعودية" إلى منظمة الاتحاد العربي للنقل الجوي (الآكو). وفي عام 1967م انضمت إلى منظمة الاتحاد الدولي للنقل الجوي (الأياتا). وعلى مدار السنوات التي تلت ذلك وحتى عام 1985م عاشت "السعودية" مراحل من التطور شملت امتداد رحلاتها على العديد من دول العالم وتزويدها بأنواع متعددة من الطائرات المختلفة من بينها (11) طائرة من طائرات إيرباص (A-300). وفي عهد خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز " يرحمه الله"حظيت "السعودية" بكل وسائل الدعم والمساندة لواصل مسيرتها على طريق التقدم والارتقاء، وكانت لفتة كريمة من لدنه يرحمه الله بشراء أسطول من الطائرات الحديثة. والجدول التالي يبين الأسطول الحالي للطائرات

وعددها والتي ساعدت في التطور الذي شهدته الخطوط الجوية العربية السعودية في عهده الميمون رحمه الله.

الجدول رقم (3)

نوع الطائرات المشغلة وعددها في الخطوط الجوية العربية السعودية

نوع الطائرة	العدد
بوينج 747-400	5
بوينج 747-300	9
بوينج 747-إس بي	2
بوينج 747-200إف (الشحن)	1
بوينج 777-200	23
ماكدونيل دوجلاس إم دي (للشحن)	4
ماكدونيل دوجلاس إم دي90-30	29
إمبراير 170	15
المجموع الكلي	88

(المصدر : إدارة العلاقات العامة، ألرياض،2009)

وإذا تناولنا بإيجاز أبرز ملامح الإنجازات التي حققتها عبر ستين عاماً من عمرها نجد أن الخطوط الجوية العربية "السعودية" حققت الكثير من النجاحات رغم الظروف الصعبة التي تواجه صناعة النقل الجوي في جميع أنحاء العالم. ورغم التحسن الطفيف الذي طرأ على صناعة النقل الجوي منذ عام 2004م إلا أن شركات الطيران في كافة أنحاء العالم واجهت ولا تزال تواجه ظروفاً صعبة نتيجة للأوضاع الراهنة للاقتصاد العالمي التي أدت إلى خسائر تزيد على (30) بليون دولار طبقاً لتقارير المنظمة العالمية للنقل الجوي، كما اضطرت هذه الشركات في صراعها من أجل البقاء والاستمرار إلى تطبيق إجراءات قاسية شملت إلى جانب تخفيض العمالة تقليص عدد الطائرات وإغلاق العديد من المحطات والتخلي عن الكثير من البرامج الخدمية، بينما لجأت العديد من الشركات للاندماج مع شركات الطيران الأخرى لتكوين كيانات أكبر تمكنها من البقاء والمنافسة. وقد قامت "السعودية" بوضع خطة علمية مدروسة لمواجهة التحديات والمحافظة على مكتسباتها وزيادة حصتها التسويقية استناداً على عدة عناصر منها. زيادة مشاركتها في نقل الحجاج والمعتمرين. والتركيز على الأسواق ذات الربحية، والكفاءة العالية، وتقديم أسعار مرنة ومنافسة. ومواصلة تطوير الخدمات للمسافرين، وقد أثمرت هذه

الخطة بحمد الله في تحقيق معدلات عالية في نقل الركاب تتم لأول مرة في تاريخ الخطوط "السعودية".

وواصلت الخطوط الجوية العربية السعودية تحقيق معدلات قياسية في أعداد الركاب المسافرين على رحلاتها الداخلية والدولية، حيث نقلت عام 2003م (14) مليوناً و(485) ألف راكب رغم الأحداث العالمية التي أثرت سلباً على حركة النقل الجوي، وفي عام 2004م نقلت (15) مليوناً و(772) ألفاً و(248) راكباً بزيادة مليون و(287) ألفاً و(107) ركاب عن العام السابق ثم حقق "السعودية" قفزة جديدة في معدل نقل الركاب بتجاوز (16) مليون راكب في عام 2005م، وهذه المؤشرات تؤكد ارتفاع معدل نقل الركاب على رحلات "السعودية" بما يقارب المليون راكب في كل عام.

ومنذ بدء انطلاقتها قبل نحو (60) عاماً تمكنت "السعودية" من تطوير نظام شامل لخدمة وصيانة أسطولها وفقاً لأعلى المستويات العالمية من حيث توفر المرافق الفنية والخبرات المتخصصة، وتعتبر "السعودية" إقليمياً رائدة في مجال صيانة الطائرات. فحظائرها وورشها الفنية مجهزة بالمعدات ومرافق الاختبار التي تعتبر من أكثر المعدات تقدماً في العام، علاوة على صيانتها لطائرات أسطولها التي يزيد عددها على (139) طائرة فإن ورشة الصيانة بـــ"السعودية" توفر الخدمات الفنية المساندة للعديد من شركات الطيران العالمية.

ومنذ عام 1985م أصبحت "السعودية" واحدة من الشركات القلائل التي تحصل على الاعتراف الدولي بكفاءتها غير المحدودة في مجال الصيانة عندما منحتها إدارة بالطيران الفدرالية الأمريكية الترخيص لتقديم خدمات الصيانة لطائراتها ولطائرات جميع شركات الطيران المسجلة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ويمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية في صيانة الأسطول ومستويات وجودة أدائه. ومن هذا المنطلق تولي "السعودية" اهتماماً خاصاً لتنمية مهارات موظفي قطاع الشؤون الفنية بالتدريب المستمر للارتقاء بمعدلات الإنتاجية والمستويات الفنية. ومن هنا جاء إنشاء معهد تقنية وتدريب صيانة الطائرات التابع لأكاديمية الأمير سلطان لعوم الطيران لتدريب الكوادر الفنية وتأهيلها للعمل بمختلف المجالات، حيث يجري العمل على تخريج الدفعة الأولى من الدارسين بالمعهد وعددهم (52) متدرباً للحصول على رخصة صيانة الهياكل والمحركات من رئاسة الطيران المدني. في حين تم تعيين (24) متدرباً فنياً كموظفين فعليين بعد أن أكملوا تدريباتهم الفنية على رأس العمل. وقبول (82) متدرباً من الذين درسوا صيانة الطائرات على حسابهم الخاص. في حين بلغ عدد الدورات التدريبية التي تم تنفيذها للعاملين بورش الصيانة خلال

النصف الأول من هذا العام (1002) دورة متخصصة استفاد منها (8005) موظفين فنيين. كما تم ابتعاث (6) متدربين إلى خارج المملكة للدراسة والتأهيل في المعاهد المخصصة، وقد ارتفعت نسبة الفنيين السعوديين بقطاع الشؤون الفنية بـ"السعودية" بنهاية النصف الأول من عام 2005م إلى (86%) من مجموع العاملين بالقطاع البالغ عددهم (5716) موظفاً من فنيين ومهندسين ومخططين ومفتشين، حيث بلغ عدد السعوديين منهم نحو (5000) موظف مقارنة بـ(76%) في نهاية عام 2000م. ويعكس هذا الرقم كفاءة وجدارة الشباب السعودي للقيام بمهام صيانة هياكل ومحركات وأجهزة طائرات الأسطول والمعدات المساندة. ونجاح برامج "السعودية" لتدريب وتأهيل الشباب السعودي في مجالات التقنية.

كما تقدم "السعودية" خدمات فنية لعدد من الشركات الوطنية وشركات الطيران العربية والعالمية في محطاتها الرئيسية الداخلية وبعض المحطات الخارجية وذلك عن طريق عقود لمدة محدودة أو عن طريق الحالات الاستثنائية إذا طلب منها. وخلال العام الحالي دشنت "السعودية" وحدة إصلاح وتوضيب محركات (V-2500) المستخدمة على طائرات (MD-90)، حيث شكلت الوحدة الجديدة إضافة كبيرة لقدرة ورش صيانة مركز توضيب المحركات، ويضم المركز الآن وحدات إصلاح وتوضيب محركات "رولزرويس" ومحركات "برات آند ويتني"، بالإضافة للوحدة الجديدة، الأمر الذي سيوفر لـ"السعودية" مبالغ طائلة كانت تدفعها سنوياً لتوضيب هذه المحركات خارج المملكة (إدارة العلاقات العامة بالرياض،2009)

سياسة الجودة في الخطوط الجوية العربية السعودية: ظل الاهتمام بمفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة حاضراً في فكر قيادة الخطوط الجوية العربية السعودية منذ نشأتها وعبر مراحل تطورها المختلفة على مدى ما يقارب الستين عاماً، وقد تجلى ذلك في حرصها التام على التقيد والالتزام بالمعايير القياسية العالمية لخدمات صناعة النقل الجوي في مختلف قطاعاتها مما انعكس إيجاباً على إنجازاتها المستمرة المتمثلة في الأرقام القياسية المتتالية التي تسجلها على صعيد الأداء التشغيلي.

ومن دلائل الاهتمام البالغ بالجودة في "السعودية" احتواء هيكلها التنظيمي على العديد من الإدارات المختصة بتأكيد الجودة النوعية في مختلف قطاعاتها وهي إدارة تأكيد النوعية بقطاع المراجعة الداخلية وتأكيد النوعية، إدارة تأكيد الجودة الفنية بقطاع الخدمات الفنية، إدارة توحيد المعايير والجودة النوعية بقطاع العمليات الجوية، إدارة تأكيد الجودة بقطاع تقنية المعلومات، إدارة الجودة الشاملة في تموين "السعودية"، تخطيط وتطوير ومساندة التدريب، إدارة الهندسة

الصناعية والنظم وإدارة الجودة بإدارة المواد، وتقوم هذه الإدارات كل في مجال اختصاصها بوضع المعايير القياسية والتأكد من مراعاة تطبيقها تحقيقاً وتأكيداً للجودة النوعية، والإشراف على تطبيقات إدارة الجودة بما يحقق الارتقاء بمستويات الأداء وجودة الخدمة في مختلف قطاعات المؤسسة. أما على صعيد تطبيقات الجودة المعاصرة فقد انطلقت منذ وقت مبكر في قطاع الخدمات الفنية، حيث شهدت أوائل الثمانينات الميلادية من القرن العشرين تطبيق أسلوب لجان الجودة المستمد من الفكر الإداري الياباني، وقد ساهمت حلقات الجودة آنذاك في الارتقاء بمستوى الجودة والإنتاجية بذلك القطاع الحيوي المهم، وكان لذلك الاهتمام المبكر بالجودة في القطاع الفني أثره الإيجابي الكبير على ما حققه هذا القطاع من إنجازات عديدة ملموسة لايتسع المجال لذكرها، ثم توالى تبني مزيد من تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مختلف قطاعات المؤسسة.

وإيماناً من إدارة المؤسسة بأن قيم وأخلاقيات العمل التي يحملها موظفوها تؤثر تأثيراً مباشراً سلباً أو إيجاباً على تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية فقد حرصت على صياغة القيم الجوهرية الإيجابية لموظفيها لتمثل أخلاقيات عمل مشتركة تصبح في حد ذاتها قوى دافعة نحو تحقيق رسالتها واستراتيجيتها، وهي في مجملها تمثل أحد أهم مؤشرات الاهتمام بجودة خدمة العميل، ونتيجة لهذا الاهتمـــام الكبيـــــر بإدارة الجودة الشاملة، وانطلاقاً من عام 2000م ومـــا بعده حصلت "السعودية" على شهادة الـــ 9000ISO في عدد من القطاعات وهي الشحن الجوي، التموين، الخدمات الفنية، إدارة المواد، الخدمات العامة (مطبعة السعودية)، تقنية المعلومات والعمليات الجوية، كما حصلت مؤخراً على علامة الجودة وشهادة الإجازة لمختبر القياس والمعايرة من قبل هـــيئة المواصـــفات والمقاييس طبقاً للمواصفات السعودية -17025SSA-2002 المطابقة للمواصفات العالمية-17025ISO/IEC فـــيما يتعلـــق بإجـــازة مختبرات القياس والمعايرة. وقد توجت جهود إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بصدور قرار معالي المدير العام بتاريخ 20/3/1424هـــ بتشكيل مجلس للجودة يضم ممثلين في مختلف قطاعات المؤسسة المعنيين بتحسين الجودة، وتتمثل أهم اختصاصات مجلس الجودة في "السعودية" في تطوير سياسة الجودة بالخطوط السعودية، تشجيع ودعم تطبيقات الجودة الشاملة بمختلف قطاعات المؤسسة، توجيه جميع برامج الجودة الحالية لتحقيق رسالة وأهداف "السعودية" وسياستها للجودة الشاملة، تنسيق جهود وبرامج الجودة بإدارات تأكيد الجودة المختلفة بقطاعات المؤسسة، إبراز جهود "السعودية" في مجال الجودة وتطبيقـــاتها علـــى المســـتوى المحلي والعالمي، تكـــريـــم وتحفيز الأفراد وفـــــرق العمل

المشـــــاركة في برامـــــج الجودة المختلــفة وتنظيم ملتقى علمـــي ســـــنوي للجــودة وتطبيـــــقاتها بالخطوط السعودية ومنذ تشكيل المجلس حقق العديد من الإنجازات، ومن أهمها صياغة سياسة الجودة في الخطوط السعودية، تخطيط وتنفيذ عدد من الندوات التنفيذية في مجال تطبيقات الجودة موجهة للإدارة التنفيذية وللمختصين بإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، تنظيم الملتقى الأول للجودة تحت شعار الجودة تطبيقات معاصرة وتحديات مستقبلية". وإذ إن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو عملية التحسين المستمر فإن مساعي "السعودية" نحو الارتقــاء بمستوى خدماتها ستتصف بمشيئة الله بالاستمرارية في سبيل التفوق والتميز لمواجهة احتياجات ومتطلبات العمـــــلاء في ظل المتغيرات العالمية في صناعة حســاسة كصناعة النقل الجوي التي تحتدم فيها المنافسة وتتسم بسرعة التأثر بالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في عصر أبرز سماته هو أنه عصر العولمة والاتصال الكونــــــي (أبو الجدايل ،2006)

وفي هذا الظروف، لا مكان للبقاء والاستمرار إلا لمن يأخذ بزمام التخطيط العلمي وسيلة والجودة الفائقة في الخدمات هدفاً والتعامل الراقي أسلوباً لتقديم الخدمة بأقصى درجات التميز والإتقان. من هذا المنطلق، تعمل الخطوط الجوية العربية السعودية دائماً على تطوير برامج الخدمة بصفة مستمرة لتحقيق نقلة نوعية في مستوى الخدمة وأسلوب تقديمها.. وفي هذا السياق أيضاً، تم وضع قوائم المعاينة بهدف قياس مستويات الأداء بصورة علمية وتطوير الجوانب الإيجابية وتلمس مواقع الخلل أو القصور حتى يمكن معالجتها بما يلزم من إجراءات تصحيحية. وتأكيداً لأهمية تحقيق أعلى مستوى من الجودة في الأداء خاصة ما يتعلق بخدمات العملاء فقد سعت الإدارة العامة لخدمات الركاب بالخطوط الجوية العربية السعودية ومنذ مدة طويلة إلى تجسيد هذا المفهوم بتكوين فريق لمراقبة الجودة والنوعية وقد ساهم الفريق في تحسين مستوى الأداء خلال فترات التكليف المتعاقبة منذ العام 1416هـــ.

حيث أن من أبرز سمات هذا العصر هو مستوى جودة السلع والخدمات المعروضة وتتنافس الشركات المنتجة للسلع والخدمات في تلبية توقعات العملاء حتى أصبحت الجودة هي المضمار الذي يتسابق فيه المتنافسون لكسب العملاء. ويتناسب نجاح الشركات في تحقيق أهدافها التسويقية تناسباً طردياً مع نجاحها والتزامها واستمرارية في تحقيق مستويات عالية من الجودة تواكب أو تفوق توقعات عملائها. وتسعى الخطوط الجوية العربية السعودية لتحقيق أعلى مستوى من الجودة في الأداء من خلال الخطوات التالية:

1. معايير الأداء (Standards):

حيث أن معايير الأداء هي الحد الأدنى للمستويات المقبولة،

2. تقارير تأكيد النوعية وتقييم الأداء (Quality Assurance Reports):

حيث يتم التعامل مع هذه التقارير كإحدى المصادر الهامة والمتخصصة لقياس وتحليل الأداء وتحديد مدى الانحراف وأسبابه.

٤ -مراقبو تأكيد النوعية وتقييم الأداء: ويتم من خلال تأكيد التزام الإدارة العليا بالجودة على نطاق المؤسسة وتمكين القيادة الإدارية من وضع التصور اللازم للجودة وإشراك جميع موظفي المؤسسة في عملية التحسين المستمر، ونشر الوعي بمفاهيم الجودة على نطاق المؤسسة من خلال (مجلس الجودة الشاملة، 2009):

تأكيد التزام الإدارة العليا بالجودة على نطاق المؤسسة، وتمكين القيادة الإدارية من وضع التصور اللازم للجودة، وإشراك جميع موظفي المؤسسة في عملية التحسين المستمر. ونشر الوعي بمفاهيم الجودة على نطاق المؤسسة من خلال تسليط الضوء على ارتباطها الوثيق بعملية التحسين المستمر ونتائجها الإيجابية. وإيجاد وتهيئة بيئة العمل المناسبة في ظل مبادئ وقيم العمل الأساسية التي تلتزم بها المؤسسة وتحقيق الاستخدام الأمثل لمختلف تطبيقات وأساليب إدارة الجودة في مجال الصناعة لتحسين وتطوير عمليات وأنشطة المؤسسة الرئيسية. وتطوير اختبار وتوظيف وتنمية كوادر بشرية مؤهلة لتقديم مستويات الخدمة المتميزة والمتفوقة بما يلبي ويواكب تطلعات العملاء. والحرص على القياس والمتابعة والمراجعة والمراقبة المستمرة لكافة أنشطة الجودة لضمان الاستمرار في تقديم مستويات الخدمة النوعية وتحقيق أهداف الجودة المعتمدة. والسعي للحصول على شهادة التفوق العالمية الآيزو (9000) لكافة قطاعات المؤسسة من خلال تحسين مفاهيم ومعايير الجودة العالمية. والتأكيد على تبني إجراءات وأساليب لتنمية الإيرادات من خلال تقديم الخدمات النوعية المتميزة لعملائنا والتخلص من أوجه الصرف غير الضرورية وأنشطة العمل غير المنتجة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجـــــراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات المتبعة لغرض تحقيق أهداف الدراسة، بوصف مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة، وخطوات بناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ويتضمن توضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة.

منهجية الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية في مدينة الرياض، والبالغ عددهم (2650) موظفاً في مختلف المستويات الإدارية (العلاقات العامة بالخطوط الجوية السعودية، 2009).

عينة الدراسة:

تكونت الدراسة من (381) عاملاً في الخطوط الجوية العربية السعودية تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، أي ما يعادل 15% تقريباً من إجمالي عدد العاملين، وتمّ توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة والموقع الوظيفي والعمر، والمؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول (4) وقد كان توزيعها بحسب المتغيرات كما يلي:

الجدول 4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستوياته	العدد
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	290
	بكالوريوس	86
	دراسات عليا	5
الخبرة	5 سنوات فأقل	90
	6-10 سنوات	72
	أكثر من 10 سنوات	219
العمر	25 سنة فأقل	51
	26-35 سنة	137
	36-45 سنة	127
	46 سنة فأكثر	66
الموقع الوظيفي	الحجز	92
	الخدمات الأرضية	63
	الصيانة	66
	الموارد البشرية	57
	الخدمة الجوية	76
	الشحن الجوي	27
المجموع		**381**

أداة الدراسة:

كان من متطلبات تحقيق هذه الدراسة بناء استبانة لجمع المعلومات، لذا قام الباحث بتطوير استبانة لقياس اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظرهم. وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والتربوي المتعلق بموضوع الدراسة ومن هذه الدراسات، دراسة كل من الدوسري (2001)، والنوايسة (2004)، حيث تكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: ويتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، في ضوء المتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، الخبرة، والعمر، والموقع الوظيفي).

الجزء الثاني: واشتمل على المجالات الرئيسة للدراسة وعددها سبعة مجالات تضمنت (37) فقرة، والمجالات المقصودة هي: مجال التزام الإدارة العليا وتتضمن (8) فقرات، و مجال التحسين المستمر للخدمة وتتضمن (5) فقرات، ومجال الاهتمام بخدمة الجمهور وتتضمن (5) فقرات، ومجال تدريب العاملين على إدارة الجودة وتتضمن(4) فقرات، ومجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتضمن (4) فقرات، ومجال تشكيل فرق العمل وتضمن (5) فقرات، أما مجال مكافأة العاملين (التحفيز) فتضمن (6) فقرات. وقد تم تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمسة مستويات هي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجتين) غير موافق بشدة (1 درجة واحدة).

صدق الاستبانة:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة قام الباحث بعرضها بصورتها الأولية المكونة من (54) فقرة (ملحق رقم 1)،على (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة العامة في كل من الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك، للحكم على درجة ملاءمة الفقرة من حيث الصياغة اللغوية وانتماؤها للمجال المراد قياسه. وبعد استرجاع الاستبانات ومراجعة آراء المحكمين، تم اختيار الفقرات التي أجمع المحكمون على مناسبتها، وتم تعديل بعضها وحذف الآخر، وتكونت الأداة بصورتها النهائية من (37) فقرة ضمن (7) مجالات (ملحق رقم 2).

ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار(test-re-test) حيث قام الباحث بتوزيع الأداة على (25) عاملاً في الخطوط الجوية العربية السعودية من خارج عينة الدراسة، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وبعد ذلك تم استخراج معامل الثبات من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والثاني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي لأداة الدراسة (0.89). وقد تراوحت معاملات الارتباط للمجالات السبعة المكونة للأداة ما بين (0.87 – 0.94)، كما هو موضح في الجدول (5).

الجدول 5. قيم معاملات ثبات أداة الدراسة الكلي وثبات مجالاتها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط
الأول	مجال التزام الإدارة العليا	8	0.88
الثاني	مجال التحسين المستمر للخدمة	5	0.94
الثالث	مجال الاهتمام بخدمة الجمهور	5	0.91
الرابع	مجال تدريب العاملين على إدارة الجودة	4	0.87
الخامس	مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	4	0.88
السادس	مجال تشكيل فرق العمل	5	0.91
السابع	مجال مكافأة العاملين (التحفيز)	6	0.90
الدرجة الكلية		37	0.89

وقد صممت الإجابة على الفقرات وفق السلم الخماسي ليعطي وزناً مدرجاً للبدائل موافق جداً خصصت له (5) درجات تمثل أعلى درجة من الاتجاهات لدى العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية و(4) درجات لإجابة موافق و(3) درجات لإجابة محايد، و(2)لإجابة غير موافق و(1) لإجابة غير موافق بشدة. وجرى تقسيم مستوى الاتجاهات إلى ثلاثة مستويات (عال، متوسط، منخفض). إذ اعتمد الباحث المقياس الآتي وذلك لأن متوسط أداة القياس هو (3.00).

- درجة مرتفعة: المتوسط الحسابي للفقرة 3.25 فأكثر.
- درجة متوسطة: المتوسط الحسابي للفقرة 2.75 – 3.25

– درجة منخفضة: المتوسط الحسابي أقل من 2.75.

المعالجة الإحصائيـــــــــة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث بإجراء التحليلات الإحصائية على النحو الآتي: للإجابة عن السؤال الأول تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى الفقرة والمجال. **وللإجابة** عن سؤال الدراسة الثاني تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ولأجل الكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وكذلك تم استخدام اختبار توكي للمقارنة البعدية. وللإجابة عن السؤال الثالث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بمعوقات تطبيق الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية.

الفصل الرابع

نتائج الدراســــــــة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومجال تحليلها ومعالجتها إحصائياً، وذلك للإجابة عن أسئلتها. وفيما يلي عرض نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات استبانة الدراسة وللأداة ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
التزام الإدارة العليا	3.18	0.82	متوسطة
التحسين المستمر للخدمة	3.17	0.98	متوسطة
الاهتمام بجمهور الخدمة	3.15	0.92	متوسطة
تشكيل فرق العمل	3.11	0.94	متوسطة
تدريب العاملين على إدارة الجودة	2.88	1.01	متوسطة
الحوافز	2.57	1.09	منخفضة
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	2.54	1.08	منخفضة
الدرجة الكلية	**2.99**	**0.81**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لاتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداة بشكل إجمالي بلغ(2.99) وبانحراف معياري (0.81) مما يشير إلى أن درجة الاتجاهات على الأداة ككل كان متوسطاً،

وفقاً للمعيار الذي استخدمه الباحث لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة. ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات السبعة ما بين (3.18 – 2.54). وتشير النتائج إلى أن المجال الذي حصل على أعلى درجة من الاتجاهات هو مجال التزام الإدارة العليا، تبعه مجال التحسين المستمر للخدمة، ثم تبعه مجال الاهتمام بجمهور الخدمة، في حين جاء في المرتبة الرابعة مجال تشكيل فرق العمل. ومن ثم مجال تدريب العاملين على إدارة الجودة، وتبعه مجال الحوافز، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. أما فيما يتعلق باتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة فكانت كما يلي:

المجال الأول: التزام الإدارة العليا

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول: **التزام الإدارة العليا**، كما هو موضح في الجدول (7).

الجدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق التزام الإدارة العليا مرتبة تنازلياً

المجال	رقم الفقرة	فقرات المجال الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
التزام الإدارة العليا	8	تعمل الإدارة على أن تكون خدماتها متميزة، وتعمل بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن.	3.50	1.01	مرتفعة
	5	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات	3.48	1.02	مرتفعة
	1	توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المالي لتطبيق الجودة	3.20	1.12	متوسطة
	3	تعتمد إدارة الشركة سياسة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة.	3.17	1.07	متوسطة
	7	تحرص الإدارة العليا على إيجاد قنوات اتصال مباشر مع القائمين على الجودة	3.11	1.06	متوسطة
	4	تتابع الإدارة العليا مراحل تطبيق الجودة بشكل مستمر	3.10	1.09	متوسطة
	2	توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المعنوي لتطبيق الجودة	2.96	1.22	متوسطة
	6	تسهل الإدارة تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة	2.95	1.22	متوسطة

الدرجة الكلية	3.18	0.82	متوسطة

يتضح من الجدول (7) المتعلق بدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة في مجال التزام الإدارة العليا، أن متوسط الأداء على فقراته تراوح ما بين (3.50- 2.95) إذ حازت الفقرة رقم (8) وهي " تعمل الإدارة على أن تكون خدماتها متميزة، وتعمل بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن " أعلى متوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (1.01)، وبدرجة مرتفعة من الاتجاه. بينما حصلت الفقرة رقم (6) وهي " تسهل الإدارة تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة " أدنى متوسط حسابي في هذا المجال، حيث بلغ(2.95) بانحراف معياري (1.22)، وبدرجة متوسطة من الاتجاه. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المجال بلغ (3.18) بانحراف معياري (0.82) وكانت اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لفقرات هذا المجال متوسطة حسب المعيار الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة.

المجال الثاني: التحسين المستمر للخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: **التحسين المستمر للخدمة**، كما هو موضح في الجدول (8).

الجدول 8. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق التحسين المستمر للخدمة مرتبة تنازلياً

المجال	رقم الفقرة	فقرات المجال الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
التحسين المستمر للخدمة	9	تعمل الشركة على تطوير أهدافها وخدماتها باستمرار	3.50	1.16	مرتفعة
	13	يتم تطوير وتحسين الخدمة المقدمة من قبل الشركة	3.33	1.15	مرتفعة
	10	يوجد لدى الشركة قسم خاص بالبحث والتطوير	3.09	1.20	متنوسطة
	12	تعتمد الشركة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة	3.01	1.17	متوسطة
	11	تشمل الجودة كافة أقسام الشركة	2.97	1.18	متوسطة
الدرجة الكلية			**3.17**	**0.98**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (8) المتعلق بدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة في مجال التحسين المستمر للخدمة، أن متوسط الأداء على فقراته تراوح ما بين (3.50- 2.97) إذ حازت الفقرة رقم (9) وهي " تعمل الشركة على تطوير أهدافها وخدماتها باستمرار " أعلى متوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (1.16)، وبدرجة مرتفعة من الاتجاه. بينما حصلت الفقرة رقم (11) وهي " تشمل الجودة كافة أقسام الشركة " أدنى متوسط حسابي في هذا المجال، حيث بلغ(2.97) بانحراف معياري (1.18)، وبدرجة متوسطة من الاتجاه. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المجال بلغ (3.17) بانحراف معياري (0.98) وكانت اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لفقرات هذا المجال متوسطة حسب المعيار الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة.

المجال الثالث: الاهتمام بجمهور الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: **الاهتمام بجمهور الخدمة**، كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول 9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق الاهتمام بجمهور الخدمة مرتبة تنازلياً

المجال	رقم الفقرة	فقرات المجال الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
الاهتمام بجمهور الخدمة	14	تسعى الشركة إلى تحقيق رغبات وتوقعات الجمهور	3.50	0.93	مرتفعة
	16	تحرص الشركة على استخدام أساليب ترويجية فعالة لجلب عدد أكبر من الزبائن	3.28	1.18	مرتفعة
	15	تحافظ الشركة على درجة عالية من المرونة لتتوافق ورغبات الجمهور	3.26	1.06	مرتفعة
	18	تهتم الشركة بالاتصال المباشر مع الجمهور	2.93	1.22	متوسطة
	17	تقوم الشركة باستطلاع رغبات الجمهور بانتظام	2.82	1.20	متوسطة
الدرجة الكلية			**3.15**	**0.92**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (9) المتعلق بدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة في مجال الاهتمام بجمهور الخدمة، أن متوسط الأداء على فقراته تراوح ما بين (3.50- 2.82) إذ حازت الفقرة رقم (14) وهي " تسعى الشركة إلى تحقيق رغبات وتوقعات الجمهور " أعلى متوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (0.93)، وبدرجة مرتفعة من الاتجاه. بينما حصلت الفقرة رقم (17) وهي " تقوم الشركة باستطلاع رغبات الجمهور بانتظام " أدنى متوسط حسابي في هذا المجال، حيث بلغ(2.82) بانحراف معياري (1.20)، وبدرجة متوسطة من الاتجاه. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المجال بلغ (3.15) بانحراف معياري (0.92) وكانت اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لفقرات هذا المجال متوسطة حسب المعيار الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة.

المجال الرابع: تدريب العاملين على إدارة الجودة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع: **تدريب العاملين على إدارة الجودة** ، كما هو موضح في الجدول (10)

الجدول 10. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق تدريب العاملين على إدارة الجودة مرتبة تنازلياً

المجال	رقم الفقرة	فقرات المجال الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
تدريب العاملين على إدارة الجودة	19	تعقد الشركة دورات تدريبية خاصة بالجودة للعاملين بالشركة	3.14	1.23	متوسطة
	20	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية قبل تنفيذ البرنامج	3.04	1.18	متوسطة
	21	يتم تقييم الدورات التدريبية في الشركة بانتظام	2.91	1.06	متوسطة
	22	الدورات التدريبية المخصصة من قبل الإدارة العليا تعد كافية	2.44	1.17	منخفضة
الدرجة الكلية			**2.88**	**1.01**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (10) المتعلق بدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة في مجال تدريب العاملين على إدارة الجودة ، أن متوسط

الأداء على فقراته تراوح ما بين (3.14– 2.44) إذ حازت الفقرة رقم (19) وهي " تعقد الشركة دورات تدريبية خاصة بالجودة للعاملين بالشركة " أعلى متوسط حسابي (3.14) وبانحراف معياري (1.23)، وبدرجة متوسطة من الاتجاه. بينما حصلت الفقرة رقم (22) وهي " الدورات التدريبية المخصصة من قبل الإدارة العليا تعد كافية " أدنى متوسط حسابي في هذا المجال، حيث بلغ(2.44) بانحراف معياري (1.17)، وبدرجة متوسطة أيضاً من الاتجاه. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المجال بلغ (2.88) بانحراف معياري (1.01) وكانت اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لفقرات هذا المجال متوسطة حسب المعيار الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة.

المجال الخامس: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الخامس: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، كما هو موضح في الجدول (11)

الجدول 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً

المجال	رقم الفقرة	فقرات المجال الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	26	تشجع الإدارة العليا تفويض وتوزيع الصلاحيات	2.92	1.18	متوسطة
	25	تعمل الشركة على بيان أهمية المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة من أجل تحقيق الرشد في القرارات	2.65	1.21	منخفضة
	24	تشجع الإدارة العليا على تفعيل مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم	2.40	1.22	منخفضة
	23	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في عملية صناعة القرار في الشركة	2.21	1.26	منخفضة
الدرجة الكلية			**2.54**	**1.08**	**منخفضة**

يتضح من الجدول (11) المتعلق بدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة في مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، أن متوسط الأداء على فقراته تراوح ما بين (2.92– 2.21) إذ حازت الفقرة رقم (26) وهي " تشجع الإدارة العليا

تفويض وتوزيع الصلاحيات " أعلى متوسط حسابي (2.92) وبانحراف معياري (1.18)، وبدرجة متوسطة من الاتجاه. بينما حصلت الفقرة رقم (23) وهي " تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في عملية صناعة القرار في الشركة " أدنى متوسط حسابي في هذا المجال، حيث بلغ (2.21) بانحراف معياري (1.26)، وبدرجة منخفضة أيضاً من الاتجاه. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المجال بلغ (2.54) بانحراف معياري (1.08) وكانت اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لفقرات هذا المجال منخفضة حسب المعيار الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة.

المجال السادس: تشكيل فرق العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال السادس: **تشكيل فرق العمل** ، كما هو موضح في الجدول (12)

الجدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق تشكيل فرق العمل مرتبة تنازلياً

المجال	رقم الفقرة	فقرات المجال الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
تشكيل فرق العمل	27	يعمل العاملون في الشركة ضمن فرق عمل	3.36	1.12	مرتفعة
	30	تتوافق أهداف فرق العمل مع أهداف الشركة	3.20	1.01	متوسطة
	29	يتم تحديد ادوار أعضاء فرق العمل في الشركة بشكل واضح	3.09	1.20	متوسطة
	28	يوجد أهداف واضحة لفرق العمل في الشركة	3.04	1.06	متوسطة
	31	يتم تقييم أداء فرق العمل بصورة منتظمة	2.88	1.17	متوسطة
الدرجة الكلية			**3.11**	**0.94**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (12) المتعلق بدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة في مجال تشكيل فرق العمل، أن متوسط الأداء على فقراته تراوح ما بين (3.36− 2.88) إذ حازت الفقرة رقم (27) وهي " يعمل العاملون في الشركة ضمن فرق عمل " أعلى متوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (1.12)، وبدرجة مرتفعة من الاتجاه.

بينما حصلت الفقرة رقم (31) وهي " يتم تقييم أداء فرق العمل بصورة منتظمة " أدنى متوسط حسابي في هذا المجال، حيث بلغ(2.88) بانحراف معياري (1.17)، وبدرجة متوسطة من الاتجاه. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المجال بلغ (3.11) بانحراف معياري (0.94) وكانت اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لفقرات هذا المجال متوسطة حسب المعيار الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة.

المجال السابع: مكافأة العاملين (الحوافز)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع: مكافأة العاملين (الحوافز)، كما هو موضح في الجدول (13)

الجدول 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق مكافأة العاملين (الحوافز) مرتبة تنازلياً

المجال	رقم الفقرة	فقرات المجال الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
مكافأة العاملين (الحوافز)	37	تقدم الشركة حوافز مادية مناسبة (تقاعد، تعليم للأبناء، تأمين صحي).	3.02	1.24	متوسطة
	33	احصل على مكافآت مناسبة على العمل الإضافي	2.93	1.39	متوسطة
	32	أحصل على راتب يكافئ الجهد الذي أبذله	2.85	1.44	متوسطة
	34	تقدم الشركة حوافز معنوية (كتاب شكر، تقدير، ترقية) للعاملين	2.74	1.35	منخفضة
	36	يتم تقديم الحوافز على أسس موضوعية	2.56	1.22	منخفضة
	35	تسعى الشركة إلى تطوير نظام الحوافز	2.41	1.30	منخفضة
الدرجة الكلية			**2.57**	**1.09**	**منخفضة**

يتضح من الجدول (13) المتعلق بدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة في مجال مكافأة العاملين (الحوافز)، أن متوسط الأداء على فقراته تراوح ما بين (3.02- 2.41) إذ حازت الفقرة رقم (37) وهي " تقدم الشركة حوافز مادية مناسبة (تقاعد، تعليم للأبناء، تأمين صحي). " أعلى متوسط حسابي (3.02) وبانحراف معياري (1.24)، وبدرجة متوسطة من الاتجاه. بينما حصلت الفقرة رقم (35) وهي " تسعى

الشركة إلى تطوير نظام الحوافز " أدنى متوسط حسابي في هذا المجال، حيث بلغ(2.41) بانحراف معياري (1.30)، وبدرجة منخفضة من الاتجاه. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المجال بلغ (2.57) بانحراف معياري (1.09) وكانت اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لفقرات هذا المجال منخفضة حسب المعيار الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، الخبرة)؟

أ- متغير العمر:

للإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بمتغير العمر تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة وللأداة ككل في ضوء متغير العمر والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول 14. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاتجاهات وفقاً لمستويات متغير العمر

المجال	**25 سنة فأقل**		**26-35 سنة**		**36-45 سنة**		**46 سنة فأكثر**	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال التزام الإدارة العليا	3.27	0.72	3.04	0.82	3.21	0.83	3.35	0.83
مجال التحسين المستمر للخدمة	3.54	1.03	3.05	0.94	3.12	0.96	3.24	0.97
مجال الاهتمام بخدمة الجمهور	3.64	0.81	3.02	0.85	3.00	1.01	3.35	0.81
المجال	**25 سنة فأقل**		**26-35 سنة**		**36-45 سنة**		**46 سنة فأكثر**	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

مجال تدريب العاملين على إدارة الجودة	3.18	0.99	2.94	1.02	2.64	10.3	2.96	0.88
مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	3.09	1.12	2.35	1.15	2.44	1.03	2.68	0.83
مجال تشكيل فرق العمل	3.45	0.81	2.97	0.91	3.02	0.99	3.15	0.90
مجال مكافأة العاملين (التحفيز)	2.80	1.37	2.48	1.06	2.91	0.98	2.94	0.98

يشير الجدول (14) إلى وجود فروقات ظاهرية بسيطة بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق ما بين المتوسطات الحسابية استخدم تحليل التباين الأحادي والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول 15. تحليل التباين الأحادي لدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
مجال التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	5.17	3	1.72	2.57	0.50
	داخل المجموع	252.620	377	0.67		
	الكلي	257.794	380			
مجال التحسين المستمر للخدمة	بين المجموعات	9.64	3	3.21	3.40	0.18
	داخل المجموع	356.50	377	0.94		
	الكلي	366.15	380			
مجال الاهتمام بخدمة الجمهور	بين المجموعات	20.08	3	6.69	8.26	0.50
	داخل المجموع	305.59	377	0.811		
	الكلي	325.68	380			
مجال تدريب العاملين على إدارة الجودة	بين المجموعات	13.02	3	4.34	4.33	0.14
	داخل المجموع	377.53	377	1.001		
	الكلي	390.56	380			
مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	22.77	3	7.59	6.72	0.22
	داخل المجموع	425.51	377	1.12		
	الكلي	448.28	380			
مجال تشكيل فرق العمل	بين المجموعات	8.72	3	2.90	3.35	0.19
	داخل المجموع	327.11	377	0.86		
	الكلي	335.83	380			
مجال مكافأة العاملين (التحفيز)	بين المجموعات	15.54	3	5.18	4.47	0.40
	داخل المجموع	436.76	377	1.15		
	الكلي	452.31	380			

أشارت النتائج الواردة في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير العمر.

ب- متغير المؤهل العلمي

وللإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بمتغير المؤهل العلمي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة وللأداة ككل في ضوء متغير المؤهل العلمي والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول 16. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاتجاهات وفقاً لمستويات متغير المؤهل العلمي

المجال	دبلوم فما دون		بكالوريوس		دراسات عليا	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال التزام الإدارة العليا	3.17	0.81	3.17	0.84	3.92	0.75
مجال التحسين المستمر للخدمة	3.18	0.92	3.11	1.14	3.84	0.87
مجال الاهتمام بخدمة الجمهور	3.21	0.89	2.93	0.97	3.72	0.98
مجال تدريب العاملين على إدارة الجودة	2.92	1.00	2.72	1.04	3.15	1.23
مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	2.53	1.07	2.54	1.12	2.90	1.23
مجال تشكيل فرق العمل	3.08	0.92	3.16	0.99	3.60	1.09
مجال مكافأة العاملين (التحفيز)	2.75	1.09	2.71	1.07	3.53	1.18

يشير الجدول (16) إلى وجود فروقات بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية لدرجة الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق ما بين المتوسطات الحسابية استخدم تحليل التباين الأحادي والجدول(17) يوضح ذلك:

الجدول 17. تحليل التباين الأحادي لدرجة الاتجاهات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
مجال التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	2.78	2	1.39	2.06	0.12
	داخل المجموع	255.00	378	0.67		
	الكلي	257.79	380			
مجال التحسين المستمر للخدمة	بين المجموعات	2.53	2	1.26	1.31	0.26
	داخل المجموع	363.61	378	0.96		
	الكلي	366.15	380			
مجال الاهتمام بخدمة الجمهور	بين المجموعات	7.05	2	3.52	4.18	0.20
	داخل المجموع	318.62	378	0.84		
	الكلي	325.68	380			
مجال تدريب العاملين على إدارة الجودة	بين المجموعات	2.82	2	1.41	1.37	0.25
	داخل المجموع	387.7	378	1.02		
	الكلي	390.56	380			
مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.65	2	0.32	0.27	0.75
	داخل المجموع	447.62	378	1.18		
	الكلي	448.28	380			
مجال تشكيل فرق العمل	بين المجموعات	1.53	2	0.76	0.86	0.42
	داخل المجموع	334.29	378	0.88		
	الكلي	335.83	380			
مجال مكافأة العاملين (التحفيز)	بين المجموعات	3.18	2	1.59	1.34	0.26
	داخل المجموع	449.12	378	1.18		
	الكلي	452.31	380			

أشارت نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ج- متغير الموقع الوظيفي

للإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بمتغير الموقع الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة في ضوء متغير الموقع الوظيفي والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول 18. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاتجاهات وفقاً لمستويات متغير الموقع الوظيفي

المجال	الحجز		الخدمات الأرضية		الصيانة		الموارد البشرية		الخدمة الجوية		الشحن الجوي	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
التزام الإدارة العليا	3.24	0.83	3.56	0.65	2.98	0.80	2.95	0.82	3.03	0.85	3.47	0.72
التحسين المستمر للخدمة	3.32	1.09	3.61	0.75	2.80	0.89	3.04	1.00	3.05	0.92	3.22	0.95
الاهتمام بخدمة الجمهور	3.21	0.95	3.60	0.69	2.81	0.81	2.86	1.09	3.22	0.86	3.20	0.87
تدريب العاملين على إدارة الجود	2.86	1.05	3.04	1.01	2.52	0.97	2.67	1.00	3.15	0.92	3.11	0.95
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	2.53	1.14	3.13	1.04	2.22	1.01	2.59	0.94	2.31	1.04	2.50	1.06
تشكيل فرق العمل	3.24	0.94	3.24	0.91	2.88	0.97	2.81	1.01	3.18	0.87	3.37	0.93
مكافأة العاملين (التحفيز)	2.73	1.24	3.00	1.17	2.30	1.07	2.88	0.81	2.63	0.94	3.22	0.82

يشير الجدول (18) إلى وجود فروقات ظاهرية بسيطة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية لدرجة الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الموقع الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق ما بين المتوسطات الحسابية استخدم تحليل التباين الأحادي والجدول (19) يوضح ذلك :

الجدول 19. تحليل التباين الأحادي لدرجة الاتجاهات لدى العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
مجال التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	19.05	5	3.81	5.98	0.31
	داخل المجموع	238.73	375	0.63		
	الكلي	257.79	380			
مجال التحسين المستمر للخدمة	بين المجموعات	25.66	5	5.13	5.65	0.25
	داخل المجموع	340.49	375	0.90		
	الكلي	366.15	380			
مجال الاهتمام بخدمة الجمهور	بين المجموعات	25.76	5	5.15	6.44	0.29
	داخل المجموع	299.92	375	0.80		
	الكلي	325.68	380			
مجال تدريب العاملين على إدارة الجودة	بين المجموعات	19.64	5	3.92	3.97	0.55
	داخل المجموع	370.91	375	0.98		
	الكلي	390.56	380			
مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	32.66	5	6.53	5.89	0.32
	داخل المجموع	415.62	375	1.10		
	الكلي	448.28	380			
مجال تشكيل فرق العمل	بين المجموعات	14.36	5	2.87	3.35	0.11
	داخل المجموع	321.46	375	0.85		
	الكلي	335.83	380			
مجال مكافأة العاملين (التحفيز)	بين المجموعات	24.82	5	4.96	4.35	0.25
	داخل المجموع	427.49	375	1.14		
	الكلي	452.31	380			

أشارت نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي.

د- **متغير الخبرة:**

وللإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بمتغير الخبرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة وللأداة ككل في ضوء متغير الخبرة والجدول (20) يوضح ذلك.

الجدول 20. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاتجاهات وفقاً لمستويات متغير الخبرة

المجال	5سنوات فأقل		6-10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال التزام الإدارة العليا	3.21	0.70	3.10	0.91	3.19	0.83
مجال التحسين المستمر للخدمة	3.40	0.99	3.12	1.01	3.10	0.95
مجال الاهتمام بخدمة الجمهور	3.33	0.80	3.18	0.97	3.08	0.94
مجال تدريب العاملين على إدارة الجودة	2.95	0.95	3.23	1.07	2.73	0.99
مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	2.71	1.16	2.46	1.28	2.49	0.97
مجال تشكيل فرق العمل	3.14	0.89	3.19	0.96	3.07	0.95
مجال مكافأة العاملين (التحفيز)	2.67	1.15	2.45	1.23	2.88	0.99

يشير الجدول (20) إلى وجود فروقات بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية لدرجة الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق ما بين المتوسطات الحسابية استخدم تحليل التباين الأحادي والجدول(21) يوضح ذلك:

الجدول 21. تحليل التباين الأحادي لدرجة اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
مجال التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	0.545	2	0.722	0.40	0.67
	داخل المجموع	257.24	378	0.681		
	الكلي	257.79	380			
مجال التحسين المستمر للخدمة	بين المجموعات	6.01	2	3.00	3.15	0.57
	داخل المجموع	360.14	378	0.95		
	الكلي	366.15	380			
مجال الاهتمام بخدمة الجمهور	بين المجموعات	4.12	2	2.06	2.42	0.90
	داخل المجموع	321.55	378	0.85		
	الكلي	325.68	380			
مجال تدريب العاملين على إدارة الجودة	بين المجموعات	14.27	2	7.13	7.16	0.40
	داخل المجموع	376.28	378	0.99		
	الكلي	390.56	380			
مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	3.70	2	1.85	1.57	0.20
	داخل المجموع	444.57	378	1.17		
	الكلي	448.28	380			
مجال تشكيل فرق العمل	بين المجموعات	0.96	2	0.48	0.54	0.58
	داخل المجموع	334.87	378	0.88		
	الكلي	335.83	380			
مجال مكافأة العاملين (التحفيز)	بين المجموعات	10.51	2	5.25	4.49	0.22
	داخل المجموع	441.79	378	1.16		
	الكلي	452.31	380			

أشارت نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير الخبرة.

نتائج السؤال الثالث : ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية؟

تم حصر عدد أفراد الدراسة من العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية الذين أجابوا عن هذا المحور والمتعلق بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أجاب عن السؤال (190) عاملاً أي بنسبة (50%) من بين أفراد الدراسة البالغ عددهم (380) عاملاً. ولقد صنف الباحث إجابات العاملين عينة الدراسة على محور المعوقات كما يلي:

للإجابة على هذا السؤال فقد حسبت الكرارات والنسب المئوية مرتبة تنازليا حسب أهميتها للمعوقات التي حددتها عينة الدراسة، والجدول (22) يبين ذلك.

جدول رقم 22.التكرارات والنسب المئوية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية كما حددها العاملون فيها مرتبة تنازلياً حسب التكرار

الرقم	المعوقات	التكرار	النسبة
1	قلة الجهد المبذول	43	%23
2	عدم التخطيط المسبق	40	%21
3	عدم إشراك الموظفين في صناعة القرار	40	%21
4	المحسوبية	40	%21
5	نظام الخطوط الجوية السعودية القديم	38	%20
6	عدم التواصل بين الإدارة العليا للخطوط الجوية السعودية والآخرين	38	%20
7	نقص القدرات والكفاءات المتخصصة	38	%20
8	نوعية الركاب التي يتم التعامل معها	37	%19
9	انعدام الرؤيا المستقبلية	36	%19

جدول رقم 22.التكرارات والنسب المئوية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية كما حددها العاملون فيها مرتبة تنازلياً حسب التكرار

الرقم	المعوقات	التكرار	النسبة
10	الأنا في إصدار القرارات وتنفيذها	30	%16
11	عدم متابعة الإدارة العليا لأقسام العمل	30	%16
12	عدم إلمام الموظف بمعايير الجودة	29	%15
13	إهمال شكاوي الركاب	27	%14
14	كثرة ساعات العمل	25	%13
15	ضعف الحوافز المقدمة	21	%11
16	قلة عدد الموظفين	24	%12
17	عدم الجدية في تنفيذ العقوبات	22	%11
18	السلطة المركزية	22	%11
19	صراع الإدارات	22	%11
20	عدم وجود عدد متزايد من الركاب	21	%11
21	اعتبار العميل على حق باستمرار	20	%11
22	وجود أعداد كبيرة من الموظفين كبار السن	19	%10
23	عدم الاهتمام بالموظف	15	%8
24	ضعف الاختصاص	14	%7
25	عدم الأمانة في العمل	13	%7
26	عدم وجود مراجع للجودة بالمستوى المطلوب	12	%6
20	الضغط الهائل بالاتصالات على (Call Center)	11	%6

يلاحظ من الجدول (22) أن قلة الجهد المبذول هي من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية، حيث بلغت نسبة العاملين الذين أشاروا إلى هذا المعيق 23%. أما المعيق الثاني الأكثر أهمية فتساوت فيه الفقرات (عدم التخطيط المسبق، عدم إشراك الموظفين في صناعة القرار، المحسوبية) وبنسبة بلغت 21%، ثم نظام الخطوط الجوية السعودية القديم، عدم التواصل بين الإدارة العليا للخطوط

الجوية السعودية والآخرين بنسبة 20%، ثم نوعية الركاب التي يتم التعامل معها، و انعدام الرؤيا المستقبلية بنسبة 19% تقريباً، ثم الأنا في إصدار القرارات وتنفيذها، عدم متابعة الإدارة العليا لأقسام العمل بنسبة 16% تقريباً. وكانت اقل المعوقات الضغط الهائل بالاتصالات على (Call Center) وعدم توزيعها بنسبة 6%، ثم عدم الأمانة في العمل بنسبة 7%.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي سعت إلى قياس اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يتضمن عرضاً للتوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، على النحو التالي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

بينت النتائج المتعلقة بالسؤال والمبينة في الجدول (6) أن اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وعلى الرغم من ذلك فتشير هذه النتيجة إلى مدى قدرة نظام إدارة الجودة الشاملة على تكوين اتجاهات ومشاعر ايجابية لدى العاملين نحو ما يقدمه لهم من مزايا ومنها: الاهتمام بالجمهور وتوفير بيئة عمل مناسبة تتميز بالعمل الجماعي وتشكيل فرق العمل، والتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد يعزى السبب في هذه الدرجة المتوسطة من الاتجاهات، قد جاءت من منطلق مقاومة العاملين للتغيير لأن برامج تحسين الجودة تتطلب تغييراً جذرياً في ثقافة المؤسسة وطرق أداء العمل ومعاييره السائدة في المؤسسة إلى جانب تخوفهم من أن تحمل مسؤولية التغيير وتنفيذ متطلباته قد يفرض عليهم الالتزام بمعايير ومواصفات حديثة وجديدة بالنسبة لهم.

إن التغيير الثقافي بين العاملين لا يحدث بين يوم وليلة فهو يستند إلى درجة التزامهم بتطبيق النظام ومن ثم عمل نقلة نوعية في نظم القيم المرتكزة على الاعتقاد بالشغف نحو التحسين الثقافي المرغوب الذي يكفل زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طعامنة (2001)، واللوزي (2003) والتي أظهرت نتائجهما وجود مستوىً متوسطاً لدى العاملين تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مجال التزام الإدارة العليا

أظهرت النتائج الخاصة بمجال التزام الإدارة العليا والمبينة في الجدول (7) أن اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة من وجهة نظر العاملين أنفسهموقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.18)، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (3.50-2.95)، وأشارت النتائج إلى أن متوسطات فقرات اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال قد جاءت متفاوتة ما بين متوسطة ومرتفعة.

ويرى الباحث أن التزام الإدارة العليا يعد الخطوة الأولى الرئيسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وجاءت اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال متوسطة. وقد يعزى السبب في ذلك لاعتقاد العاملين أن الإدارة العليا تتسم بقلة الجهد المبذول في تقدم الدعم المادي والمعنوي لجميع العاملين وتشجيع الإدارة العليا للعاملين في اتخاذ القرارات.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة اللوزي (2003) والتي أظهرت نتائجه وجود مستوىً متوسط من دعم الإدارة العليا نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع كل من (الناظر، 2004) و(السالم والمري، 2005) حيث أكدا وجود دعم غير محدود وبدرجة عالية تجاه التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتختلف كذلك عن دراسة (السالم والعلاونة، 2006) والتي أظهرت أن التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة يتم بدرجة عالية. ومن جهة أخرى اختلفت نتيجة هذه الدراسة عن دراسة (أبو دولة والنيادي، 2000) والتي أكدت أن دعم الإدارة العليا حظيت بممارسة أقل.

ثانياً: مجال التحسين المستمر:

أظهرت النتائج الخاصة بمجال التحسين المستمر والمبينة في الجدول (8) أن اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة من وجهة نظر العاملين أنفسهم وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.17)، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (3.50-2.97)، وأشارت النتائج إلى أن متوسطات فقرات اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال قد جاءت متفاوتة ما بين متوسطة ومرتفعة.

وقد يعود السبب في ذلك للسياسة التي اتبعتها إدارة الخطوط الجوية العربية السعودية في كافة المجالات والتي سعت من خلالها إلى القيام بعمليات تحسين مستمرة في العمل الإداري والخدمي بهدف تضمين الخطوط الجوية العربية السعودية أحدث المستجدات في هذا المجال لكي يكون قادراً على تحقيق الأهداف المرجوة. وقد يعود السبب أيضاً إلى أن التقدم العلمي والتقني الذي يشهده العالم يملي على كافة الدول والمجتمعات بشكل عام والمملكة العربية السعودية بشكل خاص ويدفعها للمبادرة إلى استخدام كل ما يتاح لها من الأساليب الإدارية والتكنولوجية المعاصرة لتطوير أساليب العمل الحالية واستنباط أساليب نظم حديثة تمكنها من الصمود ومواكبة التطور ومسايرة روح العصر. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخشالي، 2006) و(أبو دولة والنيالي، 2000) واللتان أظهرتا اهتماماً كبيراً نحو فلسفة التحسين المستمر ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وأكدت دراسة (أبو فارة، 2006) اختلاف نتائجها من نتائج هذه الدراسة حيث أشار إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تركز على التحسين المستمر.

ثالثاً: مجال الاهتمام بجمهور الخدمة:

أظهرت النتائج الخاصة بمجال الاهتمام بجمهور الخدمة والمبينة في الجدول (9) أن اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة من وجهة نظر العاملين أنفسهم وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.15)، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (3.50-2.82)، وأشارت النتائج إلى أن متوسطات فقرات اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال قد جاءت متفاوتة ما بين متوسطة ومرتفعة.

ويرى الباحث أن الاهتمام بجمهور الخدمة يعد الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة، وجاءت الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال متوسطة، وقد يعزو الباحث ذلك إلى عدة عوامل منها: أن الاهتمام بجمهور الخدمة ومقابلة رغباتهم وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها من أهم الأمور التي ترتكز عليها المؤسسة وليست بالأمر السهل ذلك لاعتبار أن متلقي الخدمة ليسوا من نوعية واحدة وليسوا من منطقة واحدة مما يعني وجود تفاوت كبير بين رغباتهم ومطالبهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الطراونة، 2001) و(طعامنة، 2001) و(اللوزي،2003) والتي أشارت نتائجهم أن مستوى الاهتمام بجمهور الخدمة كان متوسطاً. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو دولة والنيادي، 2000) والتي أشارت إلى اهتمام منظمات الخدمة في الإمارات على الزبون بدرجة عالية. وتختلف أيضاً عن

دراسة (السالم والمري، 2005) والتي أظهرت اهتمام الشركات الصغيرة بزبائنها بدرجة كبيرة جداً.

رابعاً: مجال تدريب العاملين

أظهرت النتائج الخاصة بمجال التدريب والمبينة في الجدول (10) أن اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة من وجهة نظر العاملين أنفسهم وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.88)، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (3.14-2.44)، وأشارت النتائج إلى أن متوسطات فقرات اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال قد جاءت متفاوتة ما بين متوسطة وعالية.

وقد يعود السبب في ذلك لإدراك العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية لأهمية التدريب في مجال العمل الإداري، إذ يساعد على تغيير سلوك العاملين من أجل رفع الكفاية الإنتاجية والخدمية ويساعد على إيجاد الانتماء الايجابي بين الفرد وعمله ويسهم في تخطيط القوى العاملة، إذ أن عملية التنمية الشاملة تركز أساساً على كفاية القوى العاملة. كما يعمل في زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وبالتالي زيادة تفاعلهم الايجابي مع العاملين الآخرين ويعمل على الارتقاء بجميع العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية ويسهم في إثراء مشروعات التطوير واتجاهها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من (طعامنة، 2001) و(الطراونة، 2002) و(اللوزي، 2003) والتي أكدت نتائجهم أن مستوى ممارسة وتطبيق العاملين لمجال التدريب كان متوسطاً. وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (السالم والعلاونة، 2006) و(السالم والمري، 2005) حيث أظهرت نتائجهما مستوىً متوسطاً من التدريب. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Marler, Liang & Dulebohn, 2006) والتي أكدت اهتمام عال من قبل الموظفين بالتدريب كجزء من الجودة الشاملة.

خامساً: مجال المشاركة في اتخاذ القرارات

أظهرت النتائج الخاصة بمجال تشكيل فرق العمل والمبينة في الجدول (11) أن اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت منخفضة من وجهة نظر العاملين أنفسهم وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.54)، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (2.92-2.21)، وأشارت النتائج إلى أن متوسطات فقرات اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال قد جاءت متفاوتة ما بين المتوسطة والمنخفضة.

وقد يعود السبب في ذلك لاعتقاد العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية بأن مؤسستهم لا تشركهم في اتخاذ القرارات بشكل كبير بالرغم من أن كل من يعمل في المؤسسة معنياً بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويمكن تنمية مشاركة العاملين وتطورهم والاعتراف بمهاراتهم وقدراتهم وتنميتها بالتدريب وإعطاء الفرص وتدوير العمل وتمكينهم خلال إعطائهم الحرية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم في حدود معينة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من (طعامنة، 2001) و(اللوزي، 2003) والتي أشارت نتائجهما أن الشركات تطبق مجال مشاركة العاملين بنسبة متوسطة. وكذلك تتفق مع دراسة (السالم والمري، 2005) و(السالم والعلاونة، 2006) حيث أشارت أن عنصر مشاركة العاملين مطبق بدرجة متوسطة. وتختلف نتائج هذه الدراسة عن دراسة (أبو فارة، 2006) التي أشارت إلى عدم اهتمام الجامعات الفلسطينية بالتركيز على العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات. وتختلف أيضاً عن نتيجة دراسة (Daniel & Soon, 2008) والتي أكدت وجود مؤشرات عالية على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات لدى العاملين.

سادساً: مجال تشكيل فرق العمل

أظهرت النتائج الخاصة بمجال تشكيل فرق العمل والمبينة في الجدول (12) أن اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة من وجهة نظر العاملين أنفسهم وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.14)، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (3.36-2.88)، وأشارت النتائج إلى أن متوسطات فقرات اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال قد جاءت متفاوتة ما بين متوسطة ومرتفعة.

وقد يعود السبب في ذلك لاعتقاد العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية أن فرق العمل تؤدي العمل المنوط فيها والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. فالمؤسسة تعد فرق العمل من أجل قيام العاملين بالعمل بشكل صحيح وزيادة دافعيتهم لتطوير العمل.إذ يتم تطوير العاملين عن طريق فرق العمل ويتم تحسين مهارات الموظفين عن طريق العمل في جماعات وتحتاج المؤسسة إلى بناء فرق العمل من أجل تحسين مستوى الأداء لدى الموظفين وزيادة الانتاجية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة (طعامنة، 2001) و(اللوزي، 2003) واللتان أكدتا أن مستوى تطبيق فرق العمل كان متوسطاً. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (النوايسة، 2004) والتي أكدت امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال فرق العمل كبيرة. وتختلف

أيضاً عن دراسة (السالم والمري، 2006) بضعف اهتمامها بتشكيل فرق العمل. أما دراسة (Dyer, 1999) فأظهرت اهتماماً عالياً من قبل المديرين بأهمية تشكيل فرق العمل.

سابعاً: مجال مكافأة العاملين (الحوافز):

أظهرت النتائج الخاصة بمجال تشكيل فرق العمل والمبينة في الجدول (13) أن اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت منخفضة من وجهة نظر العاملين أنفسهم وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.57)، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (2.41-3.02)، وأشارت النتائج إلى أن متوسطات فقرات اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال قد جاءت متفاوتة ما بين متوسطة ومنخفضة.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية يعدون نظام الحوافز من المكونات الرئيسة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وسبباً رئيساً لنجاحها ففي حالة عدم توفر نظام حوافز ومكافآت منسجم ومناسب لمفهوم الجودة الشاملة يكون من الصعب النجاح في التطبيق. هذا وتعود الدرجة المنخفضة من الاتجاهات في مجال الحوافز لدى العاملين إلى أن نظام الحوافز غير عادل وغير منصف بالصورة المطلوبة، انطلاقاً من أن العاملين الذين يحققون نفس المستوى من الأداء يجب أن يحصلوا على مكافآت متساوية وكذلك الحال فإن العاملين الذين يفشلون في الوصول إلى مستوى معين من الأداء يجب أن يتلقوا عقوبات متساوية. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة (طعامنة، 2001) و(اللوزي، 2003) و(السالم والعلاونة، 2006) والتي أشارت نتائجهم أن تطبيق عناصر الجودة الشاملة في مجال مكافأة العاملين كان متوسطاً.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، الخبرة)؟

أ- متغير العمر:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الجدول 15)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهاتهم على جميع المجالات تعزى لمتغير العمر، وقد يعزى السبب في ذلك إلى اهتمام جميع العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية بغض النظر عن أعمارهم، وقد يكون هذا الاهتمام نابع من عدة أمور منها:عقد اللقاءات

والاجتماعات الدورية للعاملين حول هذا الموضوع، وتطوير برامج تدريبية للتنمية المهنية والتقنية للعاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية. ويعزو الباحث السبب أيضاً إلى أن جميع العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية ينظرون إلى العمل الإداري باهتمام بالغ ويحرصون على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأفكار الجديدة وفق الأهداف المرسومة وتسيير العمل الإداري بطرق متنوعة لتخليصهم من رتابة العمل. هذا بالإضافة لتقارب الأعمار بين أفراد عينة الدراسة في ظل توافر ظروف وأنظمة متشابهة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من اللوزي (2003)، والخشالي (2006)، والتي أشارت نتائجهما إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن دراسة الدوسري (2001) و(السالم والعلاونة، 2006) والتي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر.

ب- **متغير المؤهل العلمي:**

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الجدول 17)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهاتهم على جميع المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويفسر الباحث هذه النتيجة على اعتبار أن جميع العاملين يعون أهمية تطبيق الجودة الشاملة بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية. وتشير نتيجة هذا المتغير إلى عدم وجود ارتباط بين المؤهل العلمي والاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد تكون هذه النتيجة غير منطقية وغير طبيعية فالأصل أن يكون العاملين من ذوي المؤهلات العلمية العليا أكثر امتلاكاً للمعرفة الكمية وأكثر اطلاعاً من الناحية العلمية والتطبيقية على مثل أنظمة الجودة الشاملة وبالتالي تكون اتجاهاتهم أعلى من أي فئة علمية أخرى. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة طعامنة (2001)، والتي أشارت نتائجه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن دراسة كل من الدوسري (2001) و(النوايسة، 2004) والتي أكدت نتائجهما وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ج- متغير الموقع الوظيفي:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الجدول 19)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهاتهم على جميع المجالات تعزى لمتغير الموقع الوظيفي، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن جميع العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية هم المعنيون بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاح تطبيق الجودة الشاملة لا سيما أن نجاح برامج الجودة يعتمد على توفير دعم الإدارة العليا لهذه البرامج، وهذا الأمر لا يتم من دون عمل فعال وقوي من قبل الإدارة الوسطى التي تعد حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة اللوزي (2003) والتي أشارت نتائجه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الموقع الوظيفي في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

د- متغير الخبرة:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الجدول 21)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهاتهم على جميع المجالات تعزى لمتغير الخبرة، ويفسر الباحث هذه النتيجة باعتبار أن أفراد عينة الدراسة لديهم ما يكفي من الخبرة لإدراكهم أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل والتي سوف تضع متطلبات وشروطاً على العاملين تحقيقها من أجل القيام بأعمالهم تحقيقاً لمبدأ الفاعلية في العمل. فالخبرة التي يمتلكها أفراد العينة والروتين في العمل دفعت أصحابها إلى البحث عن نماذج إدارية جديدة تبعث فيهم روح النشاط والفعالية لتحسين أدائهم والانتقال من الروتين الممل إلى العمل الفعال وهذا ما وجدوه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن دراسة الدوسري (2001) والتي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية؟

أشارت نتائج هذا السؤال والمبينة في الجدول (22) إلى وجود (27) فقرة تعد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها. وبرز من أهم هذه الفقرات: عدم كثافة الجهد المبذول، وعدم التخطيط المسبق، وعدم إشراك الموظفين في صناعة القرار، والمحسوبية، وغيرها. وقد يعود السبب وراء ذلك لاعتقاد بعض العاملين بأن استجابتهم وتأييدهم لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة ستؤثر سلباً على امتيازاتهم ومراكزهم في العمل، ولاعتقادهم بأن جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة لن تسهم بشكل فعال في تطوير العمليات الإدارية ورفع مستوى الإنتاجية. إن نقص القدرات والكفاءات المتخصصة يعيق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فهذه العملية بحاجة إلى قدرات وكفاءات متخصصة في مختلف المستويات الإدارية لتساهم في تخطيط برامج تطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفي تنفيذها ومتابعتها. إن انتشار المحسوبية، إضافة إلى تدني مستوى الحوافز الممنوحة للعاملين قد تساعد العاملين إلى الانتقال إلى المؤسسات الأخرى، ومما لا شك فيه أن هجرة الكفاءات تترك آثاراً سلبية على أداء الخطوط الجوية العربية السعودية وعلى عمليات التطوير. وتتفق مع دراسة (Dyer, 1999) والتي أظهرت مجموعة من المعوقات التي تواجه العاملين في أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها عدم استيعاب الحوافز في ظل العمل ضمن الفريق، وعدم توافر الدعم من الإدارات العليا.

أهم نتائج الدراســــــــة:

فيما يلي ملخص للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مستوى اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.99) من (5). وهذا يدل على أن الخطوط الجوية العربية السعودية تأخذ بسياسة تطبيق الجودة الشاملة بدرجة متوسطة بشكل عام.
- حصلت خمسة مجالات على اتجاهات متوسطة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية وهي: مجال التزام الإدارة العليا على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.18) وتبعه مجال التحسين المستمر للخدمة بمتوسط حسابي (3.17)،ومن ثم مجال الاهتمام بجمهور الخدمة بمتوسط حسابي (3.15)، أما مجال تشكيل فرق العمل فقد حصل على متوسط حسابي (3.11)، وتدريب العاملين بمتوسط حسابي (2.88).
- حصل مجالين اثنين فقط على اتجاهات منخفضة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية وهما: مجال الحوافز بمتوسط حسابي (2.57)، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبمتوسط حسابي (2.54).
- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والموقع الوظيفي والخبرة.
- من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية كما حددها العاملون فيها: قلة الجهد المبذول (23%)، وعدم التخطيط المسبق (21%) ومثلها لعدم إشراك الموظفين في صناعة القرار والمحسوبية.

التوصيات والمقترحات:

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- التركيز على العاملين وتفعيل دورهم وذلك عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات لتحسين مستوى الأداء المؤسسي.
- مراعاة مبدأ التحفيز والمكافآت المناسبة واعتماد استراتيجية إدارية عادلة لمكافأة العاملين مادياً ومعنوياً.
- العمل على تذليل بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية وذلك بتوفير نظام حوافز مناسب وفعال للتعامل مع العاملين.

قائمة المراجـــــــــع

المراجع العربية

أبو الجدايل، حاتم (0200).الجودة في السعودية. متوفر على الموقع:

http: // www.hatemsa.com/index.php?=26

أبو حميد، هدى (2006). **الجودة الشاملة في إدارة المعلومات**. معهد الإدارة العامة: الرياض.

أبو دولة، جمال والنبادي، حمد علي (2000)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، **أبحاث اليرموك**، المجلد (16)، العدد (4): 139-176.

أبو فارة، يوسف (2006)، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (2)، العدد (2): 246: 281.

أبو نبعة، عبد العزيز ومسعد، فوزية (1998). إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم والتطبيقات، **مجلة الإداري**، 20(74)، 69-93.

إدارة العلاقات العامة، الرياض (2009). ستون عاماً من الإنجازات في الخطوط الجوية العربية السعودية. إدارة العلاقات العامة، الرياض.

بدح، أحمد (2003). **إدارة الجودة الشاملة. أنموذج مقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة.** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

بن سعيد، خالد (1997). **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي** . (ط1)، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

التميمي، حسين (1999). **إدارة الإنتاج والعمليات**. مدخل كمي (ط1)، عمان، دار الفكر.

جودة، محفوظ (2008). **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**. (ط3)، عمان، دار وائل.

حجازي، جمال (2002). **إدارة الإنتاج والعمليات**، مدخل إدارة الجودة الشاملة، القاهرة،

حمود خضير (2000). **إدارة الجودة الشاملة**. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الخشالي، شاكر جارالله (2006)، إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة في البنك العربي وبنك الاسكان للتجارة والتمويل، **الإداري**، السنة (28)، العدد (106): 65-106.

الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق (2002). **الجودة في المنظمات الحديثة**. عمان، دار صفاء للنشر.

درة، عبد الباري (1994). **الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات**، منهج علمي تحليلي. عمان، المركز العربي للخدمات الجامعية.

الدوسري، جاسم فيحان (2001)، **اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور بدولة البحرين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

زين الدين، فريد (1999). **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، منشورات كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.

السالم، مؤيد والعلاونة، عمار (2006)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (2)، العدد (1): 1-17.

السالم، مؤيد والمري، محمد (2005)، مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد (25)، العدد (1): 45-84.

السامرائي، مهدي (2007). **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، (ط1)، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.

الشرقاوي، مريم (2002). **إدارة المدارس بالجودة الشاملة**، القاهرة، الدار الجامعية للنشر.

شهاب، إبراهيم (2005). الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي. **مجلة الإدارة العامة**. 45(2)، 239-284.

الشيخ، بدوي (2000). **الجودة الشاملة في العمل الإسلامي**. دراسة تبحث في جودة الفرد والمؤسسة مع تطبيقات. القاهرة، دار الفكر العربي.

الطائي، حميد عبدالنبي، وآل علي، رضا صاحب، والموسوي، سنان كاظم (2003)، **إدارة الجودة الشاملة والآيزو**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف، العبادي، محمد، العبادي، هاشم (2008)، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الطراونة، محمد (2002)، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، **مجلة دراسات: العلوم الإدارية**، المجلد (29)، العدد (1): 32-47.

الطراونة، محمد والبلبيسي، بدرية (2002)، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد (17)، العدد (1): 11- 42.

طعامنة، محمد (2001)، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، **ابحاث اليرموك** ، مجلد (17)، العدد (1): 85-112.

عبوي، زيد (2006) **إدارة الجودة الشاملة.** (ط1)، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

العزاوي، محمد (2005). **إدارة الجودة الشاملة.** (ط1)، عمان، اليازوري للنشر.

عقيلي، عمر (2009). **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** (وجهة نظر)، (ط2)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

عليمات، صالح (2008). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية** (التطبيق ومقترحات التطوير). عمان، دار الشروق للنشر.

القحطاني، سالم (1999). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، **مجلة الإدارة العامة**، 78(2)، 13-35.

اللوزي، موسى (1999)، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم**، ط(1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى سلامة (2003)، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد (18)، العدد (4): 151-184.

محمد، أشرف السيد (2008). **الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية**. القاهرة، دار الجامعة الجديدة.

المحياوي، قاسم (2006). إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان،دار الشروق.

المدهون، محمود (1999). **أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية، دراسة تطبيقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

مصطفى، أحمد (2000). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المؤتمر العلمي السنوي الثاني** (إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، جمعة الزقازيق.

الناظر، ولا "محمد شفيق" راتب، (2004)، **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن: دراسة تحليلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

النوايسة، أسماء عبدالقادر أحمد (2004)، **مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

النووي، أبي زكريا (1991). **رياض الصالحين.** مراجعة شعيب الأرناؤوط، عمان، مكتبة الرسالة الحديثة.

هيجان، عبدالرحمن احمد محمد (1994)، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، **مجلة الإدارة العامة،** المجلد (34)، العدد (3)، 405-440.

وليامز، ريتشارد (2003). **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، (ط1)، الرياض: مكتبة جرير.

المراجع الأجنبيــــــــــــة

Besterfield, D. Besterfield, C. Besterfield, G. and Besterfield, M. (2005). **Total Quality Management**. Third Edition Pearson Education.

Bicheno, J. (2004). **The quality 60 A Guide for Service and Manufacturing**. Picsie Boox.

Boon, Ooi, Keng; Arumugam, V., & Hwa, Teo, Seng (2005), Does Soft TQM Predict Employees' Attitudes?, **The TQM Magazine**, Vol.(17), No.(3), Pp. 279-289.

Coyle-Shapiro, Jacqueline, A-M., (2002), Changing Employee Attitudes: The Independent Effects Of TQM And Profit Sharing On Continuous Improvement Orientation, **The Journal Of Applied Behavioral Science**, Vol.(38), No.(1), Pp. 57-77.

Daniel, P. and Soon, H. (2008). The effect of TQMON Performance in R&D environmental: A perspective from south Korean firm. **Technovatin**, 28(R), 855-863.

Douglas, T. and Judge, W. (2001). Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The role of structural control and exploration. **Academy of management Journal**, 44(1), 158-169.

Duncan, A. (2004). **Improving customer satisfaction in African American Hair care Service industry using Total Quality Management**. Ph.D Dissertation University of California State.

Dyer, W. (1999). **Team Building: Current issues and New Alternatives**. 3rd addition. Massachusetts Addison Wesley Publishing Company.

Fisher, C. (1996). **Implementing Supply Chain Management Production and Inventory Management**, Journal, APLCS, 5(7), 64-62.

Garrity, S.(1993). **Basic Quality Improvement**. Prentice-Hall International, Inc.

Hess, P. (2006). **Bureaucracy and Total Quality Management A Sociological Theory of Clashing Systems, Moralities, and Knowledge Methods.** Ph.D Dissertation. Brandies University.

Hill, D (2008). **Wghat Makes Total Quality Management Work:: A study of obstacles and outcomes**. Ph.D Dissertation University of Capella.

Ignaciol, L. (2008). **TQM Practices and Firms Adoption of Technological and Administrative Innovations Cuadernos Economy**. 37(2). 33-66.

Karia, Noorliza & Asaari, Muhammad Hasmi Abu Hassan (2006), The Effects Of Total Quality Management Practices On Employees' Work-Related Attitudes, **The TQM Magazine**, Volume(18), Number(1), Pp. 30-43.

Marler, J, Liang, X & Dulebohn, J. (2006). Training and Effective Employee Information Technology Use. **Journal of Management**. 32 (4), p 721-743.

Oakland, J. (2000). **Total Quality Management. Text with cases**. Second edition. Butterworth Heineman.

Payne, C.(2004). Total Quality Management Tools. . **Journal of Applied Sciences** 8(11). 2021-2030.

Schermerhorn, J. (1996). **Organizational Behavior Essentials**. Jhon Wiley and Sons. New York. N.Y.

Webb, R. (2002). **Improving customer satisfaction in African American hair care service industry using TQM**. Ph.D Dissertation. California State University. USA.

ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

حضرة الأستاذ الدكتور... المحترم،،،

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " **اتجاهات العاملين في الخطوط العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة** " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من الجامعة الأردنية.

وقام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (35) فقرة تقيس متغيرات الدراسة، أرجو التكرم بإبداء رأيكم وملاحظاتكم حول مدى ملائمة فقرات الاستبانة لمتغيرات الدراسة، وصلاحية فقراتها لغوياً.

واقبول فائق الاحترام

الباحث

بندر أحمـــــــــد

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع إشارة ($\surd$) في المكان المناسب:

1. الخبرة:

أ. 5 سنوات فأقل ☐ ب. 6 –10 سنوات ☐ ج. أكثر من 10 سنوات ☐

2. الموقع الوظيفي:

أ. الحجز ☐ ب. العمليات الأرضية ☐ ج. الصيانة. ☐

د. الموارد البشرية. ☐ هـ الخدمة الجوية. ☐ هـــ. الشحن الجوي ☐

3. العمر:

أ. 25 سنة فأقل ☐ ب. 26–35 سنة. ☐ أكثر من 36 سنة ☐

4. المؤهل العلمي:

أ. دبلوم فما دون ☐ ب. دبلوم متوسط ☐ ج. بكالوريوس ☐

د. دراسات عليا ☐

الجزء الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرجاء وضع علامة (✓) أمام كل فقرة من الفقرات التالية وحسب درجة انطباقها عليك:

رقم الفقرة	الفقرة	ملاءمة الفقرة		صلاحية الفقرة بدرجة قليلة		التغيير المقترح
		ملائم	غير ملائم	صالحة	غير صالحة	
أولاً: التزام الإدارة العليا						
1	توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المالي لتطبيق الجودة					
2	توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المعنوي لتطبيق الجودة					
3	تعتمد إدارة الشركة سياسة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة.					
4	تتابع الإدارة العليا مراحل تطبيق الجودة بشكل مستمر					
5	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة					
6	تحرص الإدارة العليا على إيجاد قنوات اتصال مباشر مع القائمين على الجودة					
7	تسعى الإدارة إلى بناء سمعة بين الزبائن، على أنها تتميز بالجودة					
8	تعمل الإدارة على أن تكون خدماتها متميزة، وتعمل بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن.					
ثانياً: التحسين المستمر للخدمة						
9	تعمل الشركة على تطوير أهدافها وخدماتها باستمرار					

رقم الفقرة	الفقرة	ملاءمة الفقرة		صلاحية الفقرة بدرجة قليلة		التغيير المقترح
		ملائم	غير ملائم	صالحة	غير صالحة	
10	يوجد لدى الشركة قسم خاص بالبحث والتطوير					
11	تشمل الجودة كافة أقسام الشركة					
12	تعتمد الشركة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة					
13	يتم تطوير وتحسين الخدمة المقدمة من قبل الشركة					
ثالثا: الاهتمام بجمهور الخدمة						
14	تسعى الشركة إلى تحقيق رغبات وتوقعات الجمهور					
15	تحافظ الشركة على درجة عالية من المرونة لتتوافق ورغبات الجمهور					
16	تحرص الشركة على استخدام أساليب ترويجية فعالة لجلب عدد أكبر من الزبائن					
17	تقوم الشركة باستطلاع رغبات الجمهور بانتظام					
18	تهتم الشركة بالاتصال المباشر مع الجمهور					
رابعاً: تدريب العاملين على إدارة الجودة						
19	تعقد الشركة دورات تدريبية خاصة بالجودة للعاملين بالشركة					
20	يتم إرسال كل عامل حسب تخصصه إلى الدورات التدريبية					
21	تحقق برامج تدريب إدارة الجودة أهداف الشركة					

رقم الفقرة	الفقرة	ملاءمة الفقرة		صلاحية الفقرة بدرجة قليلة		التغيير المقترح
		ملائم	غير ملائم	صالحة	غير صالحة	
22	يتم تقييم دورات الجودة المطبقة في الشركة بانتظام					
23	الدورات التدريبية المخصصة من قبل الإدارة العليا تعد كافية					
خامساً: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارت						
23	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في عملية صناعة القرار في الشركة					
24	تشجع الإدارة العليا على تفعيل مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم					
25	توفر الإدارة العليا الفرص المناسبة لمشاركة العاملين في قرارات الشركة					
26	تعمل الشركة على بيان أهمية المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة من أجل تحقيق الرشد في القرارات					
	تشجع الإدارة العليا تفويض السلطة وتوزيع الصلاحيات					
سادساً: تشكيل فرق العمل						
27	يعمل العاملون في الشركة ضمن فرق عمل					
28	يوجد أهداف واضحة لفرق العمل في الشركة					
29	يتم تحديد ادوار أعضاء فرق العمل في الشركة بشكل واضح					
30	تتوافق أهداف فرق العمل مع أهداف الشركة					
31	يتم تقييم أداء فرق العمل بصورة منتظمة					

رقم الفقرة	الفقرة	ملاءمة الفقرة		صلاحية الفقرة بدرجة قليلة		التغيير المقترح
		ملائم	غير ملائم	صالحة	غير صالحة	
سابعاً: مكافاة العاملين (الحوافز)						
32	أحصل على راتب يكافيء الجهد الذي أبذله					
33	احصل على مكافآت مناسبة على العمل الاضافي					
34	تقدم الشركة حوافز معنوية (كتاب شكر، تقدير، ترقية) للعاملين					
35	تقدم الشركة حوافز غير مباشرة للعاملين (اندية، رحلات)					
36	تسعى الشركة إلى تطوير نظام الحوافز					
37	يتم تقديم الحوافز على أسس موضوعية					
38	تقدم الشركة حوافز مادية مناسبة (تقاعد، تعليم للأبناء، تأمين صحي) للعاملين.					

- ما هي أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية من وجهة نظـــــــرك؟

____

____

____

____

____

____

____

____

____

- ما هي أهم مقترحاتك نحو تطبيق الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية ؟

____

____

____

____

____

____

____

____

____

ملحق رقم (2)
الاستبانة بصورتها النهائية

أخي الموظف الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " اتجاهات العاملين في الخطوط العربية الجوية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من الجامعة الأردنية. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على سبعة مجالات ذات العلاقة باتجاهاتك نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتبعها سؤالين ذات النهاية المفتوحة يتعلقان بأهم معوقات ومقترحات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرك. أرجو قراءتها بدقة ومن ثم وضع إشارة (√) في المربع المقابل لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظرك ، علماً بأن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا خاص شكري وتقديري على حسن تعاونكم

الباحث

بندر أحمـــــــــــد

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

1. **الخبرة:**

أ. 5 سنوات فأقل ب ☐ 6 –10 سنوات ☐ ج. أكثر من 10 سنوات ☐

2. **الموقع الوظيفي:**

أ. الحجز ب. ا☐ات الأرضية ج. الصيانة ☐ ☐

د. الموارد البشرية هـ☐خدمة الجوية ☐ هـــ. الشحن الجوي ☐

3. **العمر:**

أ. 25 سنة فأقل ب. ☐ 26–35 سنة. ☐ من 36 – 45 سنة ☐

د. 46 سنة فأكثر ☐

4. **المؤهل العلمي:**

أ. دبلوم فما دون ☐ب. بكالوريوس ☐ ج. دراسات عليا ☐

الجزء الثاني: استبانة تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرات	درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: مجال التزام الإدارة العليا						
1-	توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المالي لتطبيق الجودة					
2-	توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المعنوي لتطبيق الجودة					
3-	تعتمد إدارة الشركة سياسة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة.					
4-	تتابع الإدارة العليا مراحل تطبيق الجودة بشكل مستمر					
5-	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات					
6-	تسهل الإدارة تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة					
7-	تحرص الإدارة العليا على إيجاد قنوات اتصال مباشر مع القائمين على الجودة					
8-	تعمل الإدارة على أن تكون خدماتها متميزة، وتعمل بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن.					
ثانياً : مجال التحسين المستمر للخدمة						
9-	تعمل الشركة على تطوير أهدافها وخدماتها باستمرار					
10-	يوجد لدى الشركة قسم خاص بالبحث والتطوير					
11-	تشمل الجودة كافة أقسام الشركة					
12-	تعتمد الشركة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة					
13-	يتم تطوير وتحسين الخدمة المقدمة من قبل الشركة					

الرقم	الفقرات	درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثالثاً: مجال الاهتمام بجمهور الخدمة						
14-	تسعى الشركة إلى تحقيق رغبات وتوقعات الجمهور					
15-	تحافظ الشركة على درجة عالية من المرونة لتتوافق ورغبات الجمهور					
16-	تحرص الشركة على استخدام أساليب ترويجية فعالة لجلب عدد أكبر من الزبائن					
17-	تقوم الشركة باستطلاع رغبات الجمهور بانتظام					
18-	تهتم الشركة بالاتصال المباشر مع الجمهور					
رابعاً : مجال تدريب العاملين على إدارة الجودة						
19-	تعقد الشركة دورات تدريبية خاصة بالجودة للعاملين بالشركة					
20-	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية قبل تنفيذ البرنامج					
21-	يتم تقييم الدورات التدريبية في الشركة بانتظام					
22-	الدورات التدريبية المخصصة من قبل الإدارة العليا تعد كافية					
خامساً: مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات						
23-	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في عملية صناعة القرار في الشركة					
24-	تشجع الإدارة العليا على تفعيل مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم					
25-	تعمل الشركة على بيان أهمية المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة من أجل تحقيق الرشد في القرارات					
26-	تشجع الإدارة العليا تفويض وتوزيع الصلاحيات					

الرقم	الفقرات	درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
سادساً : مجال تشكيل فرق العمل						
27-	يعمل العاملون في الشركة ضمن فرق عمل					
28-	يوجد أهداف واضحة لفرق العمل في الشركة					
29-	يتم تحديد ادوار أعضاء فرق العمل في الشركة بشكل واضح					
30-	تتوافق أهداف فرق العمل مع أهداف الشركة					
31-	يتم تقييم أداء فرق العمل بصورة منتظمة					
سابعاً: مجال مكافأة العاملين (الحوافز)						
32-	أحصل على راتب يكافئ الجهد الذي أبذله					
33-	احصل على مكافآت مناسبة على العمل الإضافي					
34-	تقدم الشركة حوافز معنوية (كتاب شكر، تقدير، ترقية) للعاملين					
35-	تسعى الشركة إلى تطوير نظام الحوافز					
36-	يتم تقديم الحوافز على أسس موضوعية					
37-	تقدم الشركة حوافز مادية مناسبة (تقاعد، تعليم للأبناء، تأمين صحي).					

ما هي أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية من وجهة نظرك؟

- ما هي أهم مقترحاتك نحو تطبيق الجودة الشاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية ؟

EMPLOYEE'S ATTITUDES IN SAUDI ARABIAN AIRLINES TOWARD THE IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

By

Bandar Bin Ahmed AL-Suwaleh

Supervisor

Dr. Musa AL-Lawzi, Prof.

ABSTRACT

This study is aimed to measure the attitudes in the implementation of the TQM by the staff of the Saudi Arabian Airlines through answering the following questions:

1. To what extend that the Saudi Arabian Airlines implement the concept of TQM and its elements?
2. Are there any statistical significant differences in the attitudes of staff members in the Saudi Arabia Airlines towards the implementation of TQM that could be attributable to demographic variables (age, qualifications, position, and job experience)?
3. What are the obstacles that impede the implementation of the Total Quality Management in the Saudi Arabian Airlines?

For the purposes of this study, the study sample consisted of (381) staff members working for the Saudi Arabian Airlines. The researcher has used a survey form consisting of (37) paragraphs distributed over seven areas of work and have shown the following results:

- The overall average of trends of the staff members in the Saudi Arabia Airlines towards the implementation of TQM was (2.99). This degree is considered an average one in reference to the criterion adopted by the researcher.

- The average of attitudes of the staff members in the Saudi Arabia Airlines towards the implementation of TQM was average in the following areas:

- The commitment of senior management has scored (3.18)
- Continuous improvement scored (3.17)
- Attention to the recipients of service scored (3.15).
- The formation of task forces scored (3.11).
- Training of personnel on Quality Management was (2.88).

The level of the attitudes in the Saudi Arabia Airlines towards the implementation of TQM was low in the following fields:

- Incentives were (2.57).
- Participation of employees in decision-making was (2.54).

This study has demonstrated that there are no statistically significant differences for the variables of the study (qualifications, experience, job position and age) on the attitudes of the employees in the Saudi Arabian Airlines towards the implementation of TQM.

In the light of the results of the study, the researcher recommends the following: focusing on activating the role of the staff members through their participation in decision-making, paying more attention to the principle of motivation, rewards for employees, and adopting a fair managerial strategy for rewarding the employees financially and morally.